



*Liberté • Égalité • Fraternité*  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

# Orientation service des entreprises industrielles



**Ernst & Young**

Vincent Ramus – Associé

Eric Gallardo – Directeur de mission

Franck Zaeh – Directeur de mission

Claire de Loynes – Directrice des publications externes

Valérie Mathieu – IAE Aix-en-Provence

Pour tout renseignement complémentaire :

Ernst & Young

Vincent Ramus

113, boulevard Stalingrad

69626 Villeurbanne

Téléphone : 04.78.17.57.37

Télécopie : 01.58.47.43.62

E-mail : [vincent\\_ramus@ernst-young.fr](mailto:vincent_ramus@ernst-young.fr)

**Cette mission a été suivie et enrichie par un Comité de Pilotage**

Pierre Cros et Philippe Contet – Fédération des Industries Mécaniques

Delphine Eyraud – Gimelec/FIEEC

Jean-Jacques Vollmer – FIEV

Sylvie Domenech – Fédération de la Plasturgie

Hélène Manny – ACFCI

Gilbert Liégeois – Pôle Productique Rhône-Alpes

Michel Barret – CCI de Lyon

Catherine Taillard-Morelet et Jean-Marie Lemahieu – DRIRE Rhône-Alpes

Charles Lagaronne – Ministère de l'Economie, des Finances et de  
l'Industrie – DiGITIP a assuré la coordination de cette étude.

<b>Préface .....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Étude de cas .....</b>	<b>3</b>
<i>Présentation de l'entreprise .....</i>	5
<i>Pourquoi Plastimoule a-t-elle construit une offre de service en milieu industriel ? .....</i>	6
<i>La naissance d'une Orientation Service : un apprentissage dans le temps.....</i>	8
<i>Une étape franchie : une offre structurée.....</i>	11
Comment faire émerger une idée en interne ?.....	12
Vendre l'idée en interne : une étape nécessaire pour Plastimoule.....	14
Construire le projet.....	16
Faire accepter le projet par les clients et prospects .....	19
Les difficultés rencontrées par Plastimoule dans la démarche... ..	20
<i>Les attentes de Plastimoule pour aller plus loin.....</i>	22
<b>Pourquoi l'Orientation Service ?.....</b>	<b>27</b>
<i>Le service dans l'industrie : un élément de la conjoncture économique actuelle .....</i>	28
Une économie largement tertiaisée .....	28
Un nouveau contexte pour l'industrie .....	29
Une appréhension nouvelle de la création de valeur .....	31
La saturation des marchés et la banalisation des produits.....	32
<i>A chaque étape industrielle correspondent des services spécifiques .....</i>	34
L'approche par l'étude de la chaîne de la valeur.....	34
L'approche par la situation et le profil du fournisseur industriel .....	41
L'Orientation Service et la grande consommation .....	44
<i>La valeur pour le fournisseur industriel.....</i>	47
Valeur, services et entreprises industrielles .....	47
En résumé, le fournisseur industriel peut augmenter sa profitabilité par le service .....	49
Fidélisation de la clientèle et conquête de nouveaux clients.....	50
Un enrichissement de la notion de proximité.....	50
L'Orientation Service personnalise le produit : un avantage de différenciation .....	51
L'Orientation Service, facteur de stabilisation de l'activité.....	51

<i>Le service : une valeur pour le client</i> .....	52
Le service du fournisseur pour une meilleure maîtrise du temps .....	52
Le service du fournisseur libère le client des difficultés dues à la sophistication des produits et équipements.....	53
Une exigence accrue de fiabilité, de qualité et de sécurité .....	54
<b>La démarche du service dans l'industrie</b> .....	<b>55</b>
<i>La mise en œuvre du service dans l'industrie</i> .....	56
Les fondations de la démarche du service dans l'industrie.....	58
Le levier culturel : le développement des services, un « choc » culturel à assumer .....	58
Le levier organisationnel : vers un nouveau schéma organisationnel.....	61
Le levier stratégique.....	63
Le levier marketing.....	66
Dépasser un réel déficit marketing et impliquer davantage le management .	70
Un paradoxe : une frilosité face aux services pour des questions RH dans un contexte de rationalisation des effectifs.....	70
<i>Les quatre étapes du service dans l'industrie</i> .....	71
Trouver l'idée .....	72
« Vendre » l'idée en interne.....	75
Construire le projet opérationnel.....	78
Vendre le service au marché.....	84
<b>Des actions à mettre en œuvre</b> .....	<b>85</b>
Présentation .....	86
Les niveaux d'actions pour favoriser l'Orientation Service en France.....	86
Les pistes d'actions proposées par les industriels .....	88

# Préface



J'en suis convaincue : l'avenir de l'industrie française et – au-delà – celle de l'Europe dans son ensemble, réside dans sa créativité, c'est-à-dire dans l'intelligence et la plus-value apportée aux produits de base. C'est la source de sa différenciation, donc de sa compétitivité.

Nous le savons, la créativité est essentielle. Elle naît, notamment, de la confrontation entre différentes approches telles que le marketing, le design, les nouveaux modes de management et de production...

Un des facteurs de différenciation et de compétitivité des entreprises industrielles, aujourd'hui mieux identifié, s'inscrit dans le développement d'une démarche « service » : au-delà de la mise sur le marché de ses seuls produits, l'entreprise doit intégrer, au travers d'une « offre globale », l'ensemble des besoins de ses clients. En effet, la complexité de plus en plus élevée des produits impose, pour leur appropriation et leur usage, des compétences toujours plus pointues, souvent hors du cœur de métier des entreprises utilisatrices. Davantage que l'achat d'un produit, le client cherche à acquérir une « solution » lui apportant simplicité, facilité et tranquillité. Cette démarche sera une donnée clé des entreprises pour la prochaine décennie.

C'est pourquoi, j'ai demandé au cabinet Ernst & Young Entrepreneurs de nous aider à analyser cette thématique et à identifier les moyens qu'il convient de mettre en œuvre pour inciter les entreprises à mieux la prendre en compte. Le présent rapport d'étude – et le résumé sous forme de « seize pages », largement distribué – en est le résultat ; son titre – « l'orientation service des entreprises industrielles » – souligne l'importance de cette ambition industrielle. Je voudrais à cet égard remercier les dirigeants des seize entreprises qui ont accepté d'ouvrir leurs portes et de faire part de leur expérience dans l'orientation service, enrichissant ainsi notre réflexion.

L'orientation service est stratégique : elle permet la conquête de nouveaux segments de marché prometteurs ; elle incite l'entreprise industrielle à pénétrer davantage le monde du travail en réseau, créateur de valeur pour chacune de ses composantes ; enfin, la « dématérialisation de l'offre », qui la caractérise de manière générale, est un facteur de progrès dans une démarche de développement durable.

En partenariat avec la région Rhône-Alpes, nous allons mener en 2003 une opération pilote de formation/action auprès d'une vingtaine d'entreprises afin de préparer des outils collectifs de formation, conseil, d'auto diagnostic, etc ... pour aider les entreprises industrielles à entreprendre des démarches « raisonnées » d'orientation service.

Ainsi, avec le soutien des grandes fédérations professionnelles d'entreprises, de l'Assemblée Française des Chambres de Commerces et d'Industrie et de l'AFNOR, qui se sont fortement mobilisées et nous ont fait bénéficier de leur expertise, j'entends nous doter, sur la base d'une solide analyse, d'outils robustes pour mener des actions de terrain efficaces dès la fin de cette année.

**Nicole FONTAINE**

**Ministre déléguée à l'industrie**

# Introduction

Concurrence des pays à bas taux de main d'œuvre, pression accrue et permanente sur les prix, difficultés grandissantes pour trouver de nouvelles sources de valeur, de marges, d'innovation ... tel est le défi permanent de l'entreprise industrielle.

Cependant, il est une voie encore insuffisamment exploitée, celle de ***l'accroissement de la part « immatérielle » dans la chaîne de valeur industrielle.***

Le « service » ne se substitue pas au produit, il ne prend pas sa place au risque de cantonner l'industriel dans un simple rôle de distributeur ou d'intégrateur. Bien au contraire, le « service » se fait l'allié et le support de l'offre industrielle, sa pertinence et sa qualité donnent à l'industriel l'opportunité de se différencier sur un marché toujours plus concurrentiel.

Cette mutation des besoins n'est pas simplement conjoncturelle mais également structurelle. Certains industriels – prenant conscience du phénomène qui n'est pas un effet de mode – ont déjà anticipé cette évolution. Ils ont procédé à l'évaluation systématique des impacts qu'elle suppose pour leur activité et leur organisation, gagnant ainsi un temps précieux sur ceux qui hésitent encore.

Dans le rapport annuel 2001 du Gimelec (Groupement des fabricants français d'équipements électriques et électroniques), organisation dont il est Président, Robert Mahler, Président d'Alstom France, s'exprime en ces termes : « *En France, avec une baisse des ventes de 2,5 %, le marché a reflété la morosité de la conjoncture à partir du deuxième semestre 2001, particulièrement marquée dans les domaines du transport et de la distribution. Sans le développement d'une activité de service associée à la vente de systèmes et équipements, cette dégradation aurait encore été plus importante. Cette offre nouvelle représente, en moyenne, 20 % du chiffre d'affaires des entreprises. Cette évolution profonde reconfigure la typologie des offres en adéquation avec la « globalisation progressive » des besoins des clients. La globalisation peut aller jusqu'à l'externalisation complète des fonctionnalités électriques avec engagements de gains de productivité, fiabilité, disponibilité et des exigences de plus en plus fortes en termes de sécurité. Une redéfinition et un resserrement des relations entre constructeurs, assembleurs, installateurs et clients en sont les conséquences directes* ». Robert Mahler invite ainsi clairement les entreprises industrielles à prendre l'initiative de coupler leurs offres de produit avec des services afin de gagner en compétitivité sur les marchés où la concurrence est si forte qu'il est capital de se démarquer en créant la différence.

L'industriel se trouve confronté en quelque sorte à une (r)évolution culturelle pour son entreprise : en effet proposer un ou des services peut conduire vers un métier fort éloigné du sien et requérir un savoir-faire particulier ainsi qu'une organisation distincte. Il s'agit donc pour l'industriel de développer des méthodes de travail et des compétences complémentaires. La question n'est déjà plus « est-ce que je peux ou dois faire ? » mais plutôt « comment faire ? ».

Dans un souci de dialogue constructif avec les industriels convaincus de l'opportunité de la démarche service, cet ouvrage s'est donné pour premier objectif l'appréhension des solutions capables de répondre à la difficulté opérationnelle de l'Orientation Service dans l'industrie.

Il se structure en quatre parties.

La première partie est illustrative et approfondit les analyses des meilleures pratiques : fondée sur 14 études de cas réalisées auprès d'entreprises industrielles de natures et d'identités diverses, elle expose des pratiques concrètes de mise en œuvre du service, les exemples utiles et les préoccupations partagées. Cette partie se conclue par des suggestions émises par les entreprises elles-mêmes, relativement à l'aide que les acteurs du développement économique pourraient leur apporter afin de favoriser leurs démarches d'Orientation Service.

La deuxième partie fait l'état des lieux : elle reprend les arguments qui légitiment le choix de l'Orientation Service dans l'industrie, met en lumière les antagonismes et contradictions entre produit et service, identifie les services les plus pertinents et fait la l'analyse de la valeur attendue tant pour l'industriel que pour ses clients.

La troisième partie détaille le scénario de la mise en œuvre du service dans l'industrie : elle décline les étapes et signale les freins rencontrés.

La dernière partie vise à modéliser les voies d'actions opérationnelles qui permettraient de soutenir les efforts des industriels. Encore expérimentale, elle expose des pistes d'actions, à la fois collectives et individuelles.

---

# Étude de cas



*L'étude de cas présentée ci-après repose sur une entreprise fictive, Plastimoule. En revanche, elle est structurée, trait pour trait, sur la base de 14 études de cas réelles réalisées auprès des entreprises suivantes :*

- *Allard Emballages – carton ondulé – M. Beneteau*
- *Avery Denison – adhésifs en bobine – Mme Carole Maleane*
- *Becker Industrie – Peinture – M. Ralph Kabalo*
- *Crouzet Automatismes – fabrication de matériel de distribution et de commande électrique – M. Philippe Stoefers*
- *EMFI – fabrication de colles – M. Claude Mendler*
- *Ferraz Shawmut (Groupe Carbone Lorraine) – protection électrique – M. Jean-Paul Torre*
- *GRIFS – fonderie de fonte – M. Christophe Dye*
- *Imaje – marquage industriel – M. Lallemand et M. Jean Gallan*
- *La Meusienne (Groupe Arcelor) – M. Christophe Cornier*
- *MGE Ups Systems – appareillage électrique – M. Daniel Doimo*
- *Signature (Groupe Plastic Omnium) – équipement de signalisation routière – M. Pierre Lalanne*
- *Arcelor Auto – équipement automobile – M. Christophe Cornier*
- *Almet (Groupe Pechiney) – profils aluminium – M. Philippe Omacey*
- *Roche Diagnostic – produits de laboratoire – M. Flecher*

*C'est dans un souci de protection de la confidentialité et de volonté de ne pas exposer publiquement des témoignages stratégiques que ces études de cas ont été consolidées en une seule, virtuelle certes, mais réellement proche du quotidien et des préoccupations des entreprises rencontrées.*

# Présentation de l'entreprise

La société « Plastimoule », société familiale indépendante créée dans les années 1970, fabrique des moules pour la transformation plastique. Ses principaux clients se répartissent sur trois domaines majeurs que sont naturellement les plasturgistes eux-mêmes (injection plastique) mais également des clients issus directement de marchés tels que l'électroménager ou l'automobile.

Plastimoule possède un savoir-faire reconnu dans la fabrication de moules de petite taille (inférieurs dans l'ensemble à 3 tonnes), souvent complexes intégrant des mouvements hydrauliques ou destinés à l'injection bi ou tri-matière. Les applications issues de ces moules sont majoritairement des pièces de formes techniques telles que les phares, pièces pour signalisation, appareils d'électroménager tels que les fers à repasser mais peuvent aussi relever de pièces de forme (boîtiers de télécommandes, de lampes portables frontales...).

Détenant des positions traditionnelles et historiques chez certains donneurs d'ordres, la croissance de la société est soumise depuis ces dernières années à des fluctuations provenant de pressions fortes de ses marchés (pouvoir des donneurs d'ordres, compétition internationale...) combinées à des facteurs de croissance tels que la place du plastique dans certains secteurs. Ces pressions laissent entrevoir un risque de baisse d'activité à moyen terme au profit de concurrents étrangers, possédant des coûts de main d'œuvre nettement plus avantageux que ceux de Plastimoule. L'enjeu perçu par l'entreprise de maintenir un certain niveau d'activité a alors conduit Plastimoule à s'interroger sur l'intégration, dans son offre, d'une dimension services.

De culture très technique, cette entreprise, qui rassemble 90 personnes dans le sud de l'Alsace et qui réalise un chiffre d'affaires de 9,8 M€ a franchi plusieurs étapes dans son offre service lui permettant de recréer une valeur ajoutée certaine au regard de la concurrence. Elle est dirigée par Monsieur Jean Paris, 53 ans.

# Pourquoi Plastimoule a-t-elle construit une offre de service en milieu industriel ?

La plasturgie représente le principal débouché pour les industriels des moules avec environ 70 % de leurs facturations. Les industries concernées par le plastique sont nombreuses et permettent aux moulistes de rencontrer une grande diversité de débouchés sectoriels. L'automobile représente le premier marché des moulistes (45 % des volumes) mais ceux-ci travaillent également pour les industries électriques et électroniques, l'électroménager, la téléphonie, les articles de sport et loisirs, le bâtiment, l'emballage...

Au début des années 1990, le marché a vu arriver des moules provenant du sud de l'Europe et du Portugal en particulier (les aides européennes à l'industrialisation combinées à des coûts de main d'œuvre moins élevés en ont fait un concurrent sérieux et redouté). Les moules en provenance du sud-est asiatique constituent également une menace actuelle réelle, plus récente. D'autre part, certains moulistes français ont choisi de mettre en production une partie de leurs moules dans des pays d'Europe de l'Est, notamment en Roumanie, Pologne ou encore en Tchéquie. Des prévisions laissent entrevoir que 7 moules sur 10 pourront être produits à l'étranger dès 2007, les moules restant en France étant des moules complexes fortement techniques.

Si la pression sur les prix se fait ressentir par l'arrivée de nouveaux concurrents à coûts de main d'œuvre faibles, les donneurs d'ordres deviennent également quant à eux plus contraignants dans leurs relations avec leurs fournisseurs moulistes. Ils misent sur des fournisseurs de plus en plus performants techniquement, réactifs, prenant en charge un maximum de tâches, voire de fonctions, dans une perspective économique peu favorable. La logique des panels se fait ressentir de façon plus cruciale, mettant sur la touche certains concurrents dans la profession.

Les moulistes sont en fait enfermés dans une position de sous-traitants, au minimum de rang 3, contraints de répondre techniquement à un cahier des charges industriel et technique.

Pour répondre aux pressions exercées par les marchés, Plastimoule a mis en avant dans un premier temps la richesse du capital humain et le recours à l'innovation. Du bureau d'études à l'atelier, la compétence et la technicité du personnel sont devenus un atout majeur. Aujourd'hui la qualité prime avant tout et très peu de moules reviennent dans l'atelier pour modifications. La perception technique par les clients de l'entreprise est bonne voire excellente. Cependant, Plastimoule a rapidement pris conscience que cet atout technique, certes majeur, ne serait plus différenciant à terme, et difficile à argumenter face aux pressions économiques. Des grands donneurs d'ordres français s'approvisionnent déjà massivement auprès de moulistes chinois, estimant (souvent à tort dans la perspective du coût global d'acquisition) que les coûts d'adaptation ou de modifications éventuels à ajouter en France, pour une qualité moindre, ne grèveront pas l'attractivité des coûts chinois, frais de logistique et de transport inclus. Il est de surcroît relevé par les donneurs d'ordres, à tort ou à raison, que les délais proposés par les entreprises chinoises ne sont plus pénalisants vis à vis de leurs concurrents français.

Dès lors la piste d'une offre de services pour Plastimoule, complétant l'offre produit, apparaît être rapidement un argument pour lutter contre la concurrence de proximité. Cela permet de marquer une différenciation pas uniquement technique, mais aussi contre l'offensive des pays éloignés, la distance avec son client étant un frein majeur à la mise à disposition de services. Toute la difficulté restant alors pour l'entreprise, au-delà du constat, de passer de la réflexion à la mise en œuvre...

# La naissance d'une Orientation Service : un apprentissage dans le temps

Fort d'un constat impliquant la mise en œuvre d'une offre différenciée, l'entreprise Plastimoule s'« aventure », selon les termes du dirigeant Jean Paris, sur des premiers éléments d'une offre de services. La recherche de valeur ajoutée ne peut plus être issue que des produits seuls, elle doit émaner également des services. A ce titre, le développement du service a toujours été pensé en lien étroit avec le produit. Les premiers éléments mis en place ont surtout engagé l'entreprise dans des démarches de progrès en interne afin de s'améliorer sur un ensemble d'indicateurs liés à la relation clients : amélioration des délais via une meilleure organisation industrielle (taux de services), informations délivrées à chaque client sur l'évolution de sa commande ... Ces premières étapes de progrès de type services, dans la relation clients, non mentionnées directement dans l'offre de Plastimoule et qui ne sont pas systématiquement perçus par ses clients, permettent cependant de prendre confiance sur les bases à acquérir dans une Orientation Service. La culture très technicienne laisse en effet peu de place à la satisfaction clients sur d'autres points que celui du produit. Les salariés en interne restent relativement hermétiques et dubitatifs face à tout discours « service ». Avec du recul, le dirigeant de l'entreprise avoue avoir connu en interne des réticences fortes à ces nouvelles orientations, « qu'il a fallu combattre ».

L'approche engagée doit continuer, même si à l'époque aucun indicateur ne permet d'évaluer les engagements de l'entreprise. En prenant une dimension client forte, afin que ces derniers mesurent les investissements sur ce champ réalisés par Plastimoule, qu'ils en perçoivent la valeur et les bénéfices directs, mais aussi pour démontrer en interne aux équipes Plastimoule que l'orientation est judicieuse, Plastimoule a mis en œuvre un service amont visant à assurer une meilleure compréhension des besoins clients.

Ce service se traduit par le développement de la co-conception du moule, en amont de toute relation commerciale et de vente. Plastimoule s'engage à mettre à disposition, d'abord auprès de ses clients historiques, puis de certains prospects extrêmement ciblés, des compétences afin d'aider le donneur d'ordres à mieux définir son besoin en termes de moules, et donc de mieux rédiger le cahier des charges. Cette mise à disposition de ressources, non facturée, permet de renforcer la relation client sur une base de conseil avant tout technique. Elle peut être élargie, occasionnellement, à des propositions d'engagement plus en aval sur la mise en œuvre ou la maintenance inscrites, elles, dans une démarche commerciale... Les effets se ressentent rapidement, tout d'abord en termes de sollicitations sur des cahiers des charges, puis ensuite en nombre d'affaires remportées (le ratio réponses à des cahiers des charges / affaires gagnées s'améliore sensiblement). La fidélisation des clients se matérialise progressivement. Cependant, si cette étape franchie permet de mesurer les effets directs d'une offre de service dans son offre industrielle, la démarche enclenchée n'est pas totalement satisfaisante aux yeux de Jean Paris. En effet, la société doit supporter un investissement en temps homme, qui peut prendre des dimensions significatives, (les clients voient d'un bon œil ce conseil gratuit et d'une certaine façon y prennent goût, systématisant pour certains d'entre eux la démarche). La vraie valeur apportée ne semble donc pas perçue à son juste niveau par les clients, ces derniers ne mesurant pas l'investissement réalisé par Plastimoule, et enfin, dans certains cas, l'affaire ne revient pas chez Plastimoule, pour des raisons uniquement de prix. Ainsi le client profite du conseil, mais choisit un autre fournisseur. Ceci démontre que le prix reste encore un critère de choix prioritaire et que la dimension service n'est pas encore appréciée à sa juste valeur par les clients.

Pour Jean Paris, il s'agit d'aller plus loin encore pour faire comprendre aux clients et aux prospects de l'entreprise qu'une véritable démarche orientée vers eux, sur des dominantes autres qu'industrielles, est engagée et peut créer d'autres bases de partage de valeur. Il est également nécessaire de démontrer aux équipes internes à culture technique dominante que cette Orientation Service demeure une voie privilégiée pour lutter contre la concurrence même si les premiers effets et retours sur investissements sont difficilement mesurables.

Plastimoule renforce alors sa démarche service sur deux points existant déjà dans l'entreprise mais peu ou mal « mis en scène » : la maintenance et la livraison (sur moules neufs ou sur maintenance). Ces derniers services sont intégrés dans l'offre de Plastimoule, sans jamais être mis en avant dans l'échange avec le client. Les équipes Plastimoule ne perçoivent pas que ces dimensions peuvent avoir une importance significative dans leur offre.

Sur la maintenance, un moule défectueux est automatiquement un arrêt dans la production du client, que celui-ci soit un plasturgiste ou un client final de type équipementier automobile. Au mieux, le client allonge des délais vis-à-vis de son propre client, dégradant ainsi sa propre relation, mais dans bien des cas, il risque de devoir payer des pénalités de retard à son client, d'être mal évalué voire d'être déréférencé du panel fournisseurs. Plastimoule n'a pas pris conscience réellement de cet enjeu de la maintenance pour ses clients. Fort de ce constat, les équipes internes de l'entreprise choisissent de renforcer cette dimension en intégrant dès les premières étapes du cahier des charges une offre de service maintenance détaillée et « valorisée ». Les principaux arguments commerciaux développés reposent sur une disponibilité permanente y compris les week-end, avec la mise à disposition d'un numéro d'appel pour joindre l'entreprise, d'un service de prise en charge du moule chez le client, de la maintenance elle-même en un délai fixé lors du diagnostic réalisé au moment de la prise en charge (diagnostic réalisé avec les équipes clients), d'un retour moule par Plastimoule chez le client, ainsi qu'en final des essais sur le moule réparé.

Cette offre de service « maintenance », renforcée et surtout décrite dans les moindres détails du processus grâce à une mini plaquette de présentation, permet à Plastimoule de mieux se faire connaître et reconnaître pour sa capacité de service. L'entreprise, en mentionnant dès la réponse à un cahier des charges cet élément différenciant dans l'offre, voire en l'envoyant à des prospects (afin de capter chez eux le marché de la maintenance), a pu matérialiser une différence tangible perçue par le client. Elle permet également, d'un point de vue économique, un prix de vente de maintenance réévalué de l'ordre de 12 %, sans que les clients s'opposent à cette augmentation. Enfin et en dernier lieu, la mise en valeur de cette logique de service permet de motiver les équipes y compris au sein des ateliers, soulignant que le service est également « l'affaire de tout le monde dans l'entreprise ». Ce déploiement a nécessité un cheminement de 6 mois pour voir sa mise en œuvre réellement opérationnelle.

En revanche, si Plastimoule a le sentiment de progresser dans son offre service, il lui est encore très difficile de construire un prévisionnel d'« activité service » structuré, notamment sur cette offre maintenance. Comment évaluer le nombre d'opérations à réaliser dans un mois, comment anticiper, prévoir et mesurer les effets économiques d'une prise en charge de moules le week-end ? Plastimoule estime être encore dans une approche empirique, ne permettant pas de « verrouiller », selon les dires de Jean Paris, l'engagement financier dans une construction d'hypothèses de chiffre d'affaires, de niveau de charges, d'investissements et de résultat. Il lui est également difficile d'organiser une équipe dédiée en partie à cette activité, ce qui est, au-delà de l'aspect économique, un véritable souci pour Jean Paris. Le service impacte alors l'organisation même de l'entreprise, élément qui n'a pas encore été pris en compte dans la réflexion.

Un long chemin est encore nécessaire pour affirmer les positions de Plastimoule dans cette nouvelle dimension.

# Une étape franchie : une offre structurée

La motivation pour aller plus loin est forte chez Plastimoule : les retours positifs informels captés chez les clients sur les premières actions entretiennent cette motivation. Cependant peu de signes tangibles viennent conforter cette orientation, surtout pas l'acceptation par le marché de payer systématiquement une prestation nouvelle. En effet, ceux qui ont eu le bénéfice de ces prestations sans processus d'achat volontaire et formalisé de leur part, et dans certains cas gratuitement, les perçoivent historiquement comme un service avant vente pour obtenir des volumes de production. Il s'agit alors pour Plastimoule de construire une véritable offre indépendante dans sa mise à disposition chez les clients, mais aussi dans son organisation afin que les services proposés soient dissociés d'une offre produit et perçus comme une offre distincte et à part entière. En effet, Plastimoule réalise que quand l'offre service est intimement liée à l'offre produit, il est difficile de faire percevoir aux clients l'investissement à charge de Plastimoule. La visibilité du coût spécifique du service reste faible et la valorisation dans le prix du produit difficile. Le frein culturel n'est pas seulement interne chez Plastimoule, qui a mobilisé ses troupes sur l'enjeu de l'Orientation Service, mais il est également, et peut être de façon plus cruciale, sur le marché (c'est-à-dire chez les clients), à qui il convient également de vendre le service au sens propre comme au sens figuré.

Pour atteindre pleinement ces objectifs, Plastimoule décide alors, sur la base et le succès de ses premières approches, de construire une véritable offre de service, indépendante du produit, et pouvant être vendue en tant que telle, sans qu'il y ait un lien explicite avec les moules vendus.

Pour cela, il s'agit d'être innovant mais dans une démarche structurée et progressive. A posteriori, Jean Paris reconnaît avoir franchi quatre étapes majeures dans le processus de construction de son offre et de mise à disposition du service chez ses clients. Il résume ainsi ces étapes en une recherche d'idées nouvelles de services, puis en une argumentation en interne pour faire adhérer les équipes et vendre le projet, ensuite en une formalisation du projet pour en évaluer sa pertinence notamment économique et enfin en une argumentation destinée à ses clients et prospects. Ce cheminement réalisé « à tâtons » et par expérimentation s'inscrit dans une démarche itérative, avec des allers-retours dans les étapes.

## Comment faire émerger une idée en interne ?

Les équipes étant motivées pour aller plus loin, il faut, selon Jean Paris, « battre le fer tant qu’il est chaud ».

Le premier point délicat est pour Plastimoule, de trouver une idée de service, originale, se démarquant des expériences déjà réalisées et apportant un véritable élément différenciant (voire de rupture) des autres offres, le tout devant être perçu par le client. La volonté pour Plastimoule est également d’éviter une dispersion trop prononcée dans son offre de service, les expériences précédentes étant encore limitées et fragiles et le cœur de métier de l’entreprise demeurant industriel.

Trouver l’idée relève d’une approche collective dans l’entreprise. Pour avoir participé à quelques réunions sur les services organisées par différents prestataires, Jean Paris estime ne pas avoir été suffisamment « éclairé » par d’autres expériences, sur des chantiers déjà menés par des entreprises.

Un accompagnement sur cette première étape, comme une participation à des clubs d’entreprise, la lecture de témoignages ou encore disposer d’une liste d’exemples de service lui aurait été d’un grand secours – reconnaît-il – lui permettant de s’inspirer d’un existant. Devant ce vide de référence, il convient alors absolument de réfléchir en commun en interne, partant d’un postulat de base que la production de pistes doit avant tout être collective pour en assurer son acceptabilité et sa mise en œuvre dans l’entreprise. Il n’y avait pas de « Monsieur Service » dans l’entreprise mais « une équipe dédiée au service ou orientée service ».

Voulant laisser jouer pleinement la créativité, Jean Paris a constitué un groupe de travail (composé à la fois de techniciens d’ateliers, de responsables commerciaux et de fonctionnels comme les assistantes des différentes équipes) libre de se réunir au rythme qu’il souhaite, mais devant, en un délai d’un mois, proposer une liste hiérarchisée d’idées de service, avec des arguments pour chacun d’entre eux. Ce groupe a travaillé d’arrache pied en dehors de ses heures de travail, ce qui a alors témoigné de l’implication d’une équipe dans le développement des services.



Les résultats de ce groupe sont surprenants à plusieurs titres. D’abord par le nombre d’idées émises (plus d’une vingtaine), ensuite par la largeur du spectre d’idées :

- Certaines relativement très classiques comme : la logistique, la formation, voire la mise à disposition de personnel chez son client pour veiller à la bonne mise en fonctionnement des outillages...

- D'autres plus originales comme : la mise à disposition de presse à injecter pour tester les moules, la réalisation d'un site Internet avec des espaces réservés aux clients pour accélérer le processus d'échange d'information de type plans ou encore permettant de connaître l'état d'avancement de la commande (sorte de « tracking » de commande...), une maintenance assurée sur site chez les clients, l'offre de mini-cartes format « cartes de crédits » sur lesquelles les engagements services sont décrits avec un engagement de tenue des promesses ou encore, la mise en œuvre d'un « camion-usine », de type poids lourd, permettant de réaliser les modifications et la maintenance directement sur le site du client...

Cette créativité a permis de faire émerger les idées, encore fallait-il pouvoir en retenir une acceptable dans sa mise en œuvre. Ne voulant pas trop se disperser sur cette nouvelle dimension service, Plastimoule décide alors de renforcer son offre de maintenance en développant la maintenance/réparation en directe délocalisée chez le client via « le camion de maintenance », afin de gagner en temps, en coût, et donc de mieux satisfaire le client. Cette idée a été retenue par le groupe parce qu'elle constitue une véritable rupture, visible et aisément communicable et également puisqu'il est possible de mettre en place des indicateurs économiques dédiés et isolés (nombre d'interventions, coût de l'intervention, facturation spécifique) et de satisfaction clients (raccourcissements des délais de réparation maintenance...) plus concrets que sur d'autres approches services (comme le site Internet), tout en étant réellement innovant et sans pour autant se disperser dans la construction de son offre. De plus, il semble que, selon des études sur le secteur, le marché de la maintenance de moules est sur une pente croissante alors que l'activité de réalisation même du moule tend à décroître au profit des pays à bas coûts de main-d'œuvre.

L'idée collective doit maintenant être, avant son étape de mise à disposition du client, construite, structurée et vendue en interne. Sans ce passage obligé de structuration et d'acceptation par l'ensemble de Plastimoule, et en particulier de son dirigeant et de son équipe commerciale, le projet ne peut décemment être présenté aux clients.

## Vendre l'idée en interne : une étape nécessaire pour Plastimoule

Passer de l'idée à l'action puis aux résultats représente un nouveau challenge pour Plastimoule. Et pour réussir l'action, il est nécessaire de structurer l'idée, de la concrétiser dans un démarche organisée de mise en œuvre pour la faire partager en interne.

L'équipe travaillant alors sur le projet construit un pré-projet présenté à l'ensemble de la direction et aux personnes directement concernées par cette offre (service maintenance). Ce pré-projet, dont la finalité est de valider et faire accepter en interne l'idée, s'articule autour de cinq points majeurs :

- Mesurer la pertinence du projet
  - L'équipe Plastimoule a ainsi travaillé sur l'acceptabilité par le marché d'un service maintenance sur site client. Pour déceler cette pertinence, un ensemble de questions a été traité par l'équipe interne responsable du projet : quelle est la demande du marché ? Quel est le temps d'acceptation par le marché ? Comment les concurrents de l'entreprise (notamment les spécialistes maintenance) innoveront-ils en matière de services ? Quel avantage concurrentiel apporte mon innovation de service ? Quelles peuvent être les réactions des concurrents face à mon nouveau service ? En quoi le projet est-il innovant par rapport aux concepts existants ?
- Construire l'offre de service apportée au client en définissant, entre autres, l'offre de maintenance incluse dans la maintenance délocalisée, et a contrario celle systématiquement faite chez Plastimoule pour des raisons techniques. Au-delà de la maintenance, il s'agit également de définir le type de réparations possibles sur site client et celles ne pouvant être réalisées dans le cadre du nouveau projet service.
- Décrire les avantages du service pour le client en termes d'utilisation (gains de temps, flexibilité) et en termes économiques (calcul du gain pour le client) afin d'approcher la notion de valeur pour le client.
- Souligner les avantages pour Plastimoule : gain de part de marché sur le marché de la maintenance, fidélisation des clients, gains de nouveaux clients approchés par la maintenance, création d'une offre à valeur ajoutée plus forte...
- Identifier les points critiques dans la construction et la mise en œuvre : détermination des investissements et des niveaux de charges liés à l'offre de service (achat du camion, des outillages de maintenance...), processus de vente et argumentation, fixation du prix, mode de facturation (à la prestation ou sous forme d'abonnement), gestion des appels et du flux clients, suivi qualité des prestations réalisées, suivi économique (chiffre d'affaires, résultat, suivi des paiements...).

Cette structuration en pré-projet permet de faire partager l'idée par une équipe plus large, de l'enrichir, voire de le critiquer sur certains points par des demandes d'approfondissements et d'éclairages supplémentaires. Au-delà de l'échange, le but est de parvenir à un consensus fort autour de l'idée de ce service innovant et autour de sa mise en œuvre. Sans ce consensus, les risques d'échecs peuvent s'avérer importants, notamment au travers de freins culturels internes. Jean Paris aime à rappeler que la culture de son entreprise est avant tout industrielle et technique et peu tournée vers le client. D'ailleurs, la dimension intégratrice, à la fois technique, industrielle et clients que ce nouveau projet apporte lui semble être un point fort et un levier d'aide au changement.

Cette étape interne franchie, les approfondissements et éclairages demandés conduisent l'équipe projet, renforcée de nouvelles personnes (responsable financier, acheteurs, bureau d'études, directeur de production, responsable qualité...) à travailler sur la construction du projet opérationnel.

## Construire le projet

Construire le projet signifie pour Plastimoule aller encore plus en avant, non plus dans la réflexion, mais dans la mise en œuvre. Le projet approfondi en interne doit maintenant être validé d'un point de vue économique, puis construit pour qu'il s'intègre dans le processus de fonctionnement de l'entreprise, et enfin qu'il soit pensé dans la logique du client pour le faire accepter par le marché.

Le cheminement pour Plastimoule risque à nouveau assez long, car sur ce point aussi, le dirigeant manque cruellement d'expérience et d'exemples. Quelle unité d'œuvre retenir pour identifier un prix de vente du service ? Quelles hypothèses de chiffres d'affaires établir au moins sur la première année ? Comment organiser les ressources hommes pour tenir les promesses déclinées dans l'offre de service (planning, astreintes, délais contractuels, accueil téléphonique permanent...) ? Autant de questions pour lesquelles Plastimoule n'a, avant cette étape, pas ou peu de réponses... Il faut pourtant y travailler avant toute mise en œuvre... C'est là encore, par sa propre expérience, que Plastimoule s'est construit son projet, et là aussi a posteriori, que Jean Paris retrace le parcours réalisé. Trois idées maîtresses ont conduit la réflexion :

### **Quelle organisation dédier à mon service maintenance sur site client ?**

Dès le début, le dirigeant considérant que l'organisation est un facteur clé de succès, souhaite la travailler de façon précise à deux niveaux : l'organisation dédiée à ce nouveau service mais aussi les impacts générés par la nouvelle offre sur l'entreprise elle-même et sur ses modes de fonctionnement dans son métier principal. Ainsi Plastimoule s'engage dans une organisation spécifique pour assurer le service avec notamment un accueil téléphonique 7 jours sur 7, la création d'un atelier mobile sur camion, une équipe dédiée en partie sur ce service. C'est d'ailleurs à ce niveau que Plastimoule rencontre le plus de difficultés, tout au moins au début, pour anticiper des demandes clients par définition non planifiables (la panne ou le défaut du moule n'étant pas prévisible, la maintenance en revanche pouvant l'être). La réactivité étant un facteur de réussite du service, il faut pouvoir détacher une ou deux personnes très rapidement pour répondre à la demande clients. Cette mise à disposition a forcément un impact sur le service maintenance interne, déstructurant parfois la planification du travail, son organisation, et donc les délais. Ce n'est qu'après 6 à 8 mois de fonctionnement et d'expérience sur cette maintenance délocalisée que Plastimoule a pu mieux coordonner ses effectifs et optimiser les ressources dédiées, par l'établissement d'un planning prévisionnel de maintenance sur site.

Avec du recul, le dirigeant de Plastimoule conclue que toute Orientation Service a un impact fort sur l'organisation de l'entreprise. Il met en évidence par son expérience, quelques observations à la « disposition d'autres dirigeants » portant entre autres sur la capacité des entreprises à absorber une Orientation Service en

termes organisationnel (« habiller Pierre sans déshabiller Paul »), la capacité à gérer l'innovation et l'Orientation Service dans l'entreprise de façon pérenne et plus largement l'impact sur la culture de l'entreprise.

### **Quelles ressources allouer au service de maintenance sur site client ?**

Très proche de l'organisation, la gestion des ressources à affecter au projet est importante car elle va traduire, selon Jean Paris, la priorité que l'on veut lui donner et le risque que l'on est prêt à assumer. Les ressources sont naturellement liées aux hommes (quelle équipe va assurer mon service ?) mais aussi matérielles, qu'elles interviennent directement dans le service (comme l'acquisition d'un camion, d'un outillage spécifique...) ou indirectement (comme les supports de communication portant sur le service ou encore la hot line maintenance...). Elles peuvent à tout moment remettre en cause le projet et rendre difficile son acceptation au sein même de l'entreprise. Dans la mise en œuvre, l'entreprise peut rencontrer un frein majeur si les écarts entre les compétences requises pour développer le service et les compétences déployées en interne sont trop importants.

Tout le travail à ce niveau d'avancée du projet porte sur la détermination précise des ressources allouées, le nombre de salariés concernés, les moyens et procédures mis en œuvre, afin de déterminer l'approche économique la plus fine possible.

### **Comment mesurer les risques et les prévisions de succès ?**

Incontournables mais complexes sans expérience, ces questions permettent, à travers leurs réponses, de construire un « business plan service » et d'évaluer les risques liés au projet.

Les difficultés rencontrées portent surtout sur la détermination de l'unité d'œuvre de facturation. Faut-il facturer l'heure d'intervention ou mettre en place un forfait d'intervention (quelle que soit la durée de l'opération de maintenance ?). Peut-on envisager un abonnement maintenance réparation incluant une partie de prestation à périodicité fixée à l'avance ? Face à ces incertitudes, Plastimoule préfère mettre en avant un certain principe de précaution facturant dans un premier temps une combinaison forfait d'intervention incluant 3 heures de travail et le déplacement et un taux horaire applicable au-delà des 3 heures.

La deuxième difficulté économique rencontrée porte sur la construction des hypothèses de chiffre d'affaires ? Cette construction peut reposer sur les heures maintenance réalisées au cours des exercices précédents, en extrapolant un volume horaire pouvant être réalisé sur site. Mais le client est-il enclin à accepter un taux horaire plus élevé ? Ne voudrait-il pas reporter systématiquement la maintenance chez Plastimoule pour obtenir un coût horaire moins élevé ? N'allait-il pas chercher à négocier le prix horaire ? Le dirigeant de Plastimoule souligne ici l'importance que prend la notion de valeur apportée au client et la nécessité de faire une différence marquée entre cette offre et ce qu'il y avait avant

« embarquée » dans l'activité de production. Sans cette perception forte de la part du client sur ce qu'il gagne en adhérant à cette nouvelle offre de service, c'est-à-dire sans identification de la valeur apportée par Plastimoule, il est très difficile de fixer un prix spécifique de la prestation de service et donc derrière de construire des hypothèses de chiffre d'affaires.

Sur la base des hypothèses de chiffre d'affaires, et au regard des allocations de ressources et des investissements à réaliser, il est alors possible pour Plastimoule de construire un compte d'exploitation prévisionnel, certes simplifié mais le plus réaliste possible. Cela permet de définir un plan de marche avec des objectifs intermédiaires, de mesurer le niveau d'engagement nécessaire à chaque étape du projet, de définir les indicateurs importants de suivi et d'évaluer le résultat escompté sur un horizon 3 ans (cette approche a été construite grâce à un appui extérieur, Jean Paris ayant fait appel à un expert externe pour se faire accompagner). C'est d'ailleurs sur l'appréciation calculée du rapport risque/retour sur investissement que la décision de lancement sur le marché de l'offre de service maintenance / réparation sur site client a été prise par le dirigeant de Plastimoule. « tous calculs faits, le risque de lancer une activité service nouvelle pose moins de d'incertitude que de poursuivre nos investissements de capacité sur la production ou la visibilité sur la charge et sur les marges est extrêmement aléatoire ».

Encore s'agit-il, maintenant, de faire accepter par le marché ce nouveau service. Tout un travail commercial et marketing doivent alors relayer l'approche interne sur le projet...

## Faire accepter le projet par les clients et prospects

Pour le dirigeant, l'approche du marché n'a pu se faire que parce que les autres étapes ont été franchies, notamment l'adhésion en interne autour du projet et la construction de la visibilité économique et organisationnelle.

Pour convaincre ses clients et rechercher des prospects, c'est-à-dire développer une activité de maintenance sur site client suffisante pour rentabiliser les investissements entrepris, Plastimoule a dû se doter d'un argumentaire service spécifique. La vente de ce service ne peut se faire sans la construction d'un minima d'outils commerciaux et marketing, avec notamment une préparation des commerciaux de l'entreprise aux objections pouvant être formulées par les clients (objections portant sur les modalités et disponibilités d'intervention ainsi que sur le niveau économique des prestations).

Dans cette démarche, Plastimoule reconnaît être passé d'une approche service opportuniste (tactique), ayant simplement pour but de maintenir ou d'accroître une certaine satisfaction client mais de façon ponctuelle à une démarche stratégique, construite, affirmant la volonté de la part de l'entreprise d'investir sur une offre de service à part entière et de présenter une organisation adaptée.

Ce cheminement, depuis le groupe de créativité organisé en interne, a nécessité du temps, un peu plus d'un an au *global*, mais au-delà du temps, la leçon retenue par Jean Paris, porte sur la nécessité de construire l'offre service dans une même logique que pour un produit. Il ne faut pas, toujours selon Jean Paris, supprimer des étapes sous prétexte que l'offre est une offre service. Chaque étape, construction du projet, test auprès du marché, organisation interne, construction économique, modalités commerciales et marketing, doit être systématiquement analysée et maîtrisée avant tout lancement. En d'autres termes, le service doit faire l'objet d'une démarche de développement et de modélisation économique (business plan) au même titre qu'un produit...

## Les difficultés rencontrées par Plastimoule dans la démarche...

Les difficultés rencontrées par l'entreprise ont été nombreuses tout au cours du parcours Orientation Service.

En premier lieu, la culture d'entreprise représente le premier frein majeur. Faire accepter par les équipes de Plastimoule la nécessité de développer une offre service n'a pas été chose facile, surtout lorsque les salariés ont baigné historiquement dans un milieu technique. La valeur passe avant tout, selon eux, par le produit, et le service n'est que « poudre aux yeux » ou exigences exorbitantes du client.

Un deuxième frein majeur qui est apparu rapidement chez Plastimoule est la « peur de l'inconnu ». Où met-on les pieds en parlant de service ? Peu de références et d'expériences, peu d'appui extérieur pour aider l'entreprise à s'orienter sur un terrain nouveau pour elle, autant de bonnes raisons pour craindre cette évolution et réfréner les ardeurs même les plus fortes. Croisé avec le frein culturel, il a été du coup très difficile pour Plastimoule de trouver au départ une « bonne et vraie » idée de service, apportant une valeur pour le client et différenciant l'offre de Plastimoule de celle des concurrents. Les barrières psychologiques ont sans doute été pendant longtemps importantes, peut être même plus importantes que les barrières matérielles, se plaît à reconnaître après coup Jean Paris...

Lorsque la « machine est lancée », que le processus orientation service est accepté, il faut créer « la petite étincelle », l'idée permettant rapidement de concrétiser ou rendre tangible l'offre et de la rendre crédible aux yeux des clients. A ce moment de la démarche, ce sont plus des questions matérielles qui viennent ralentir le processus : le comment prime sur le pourquoi : Comment valider le projet ? Comment dédier des ressources, alors que l'entreprise est souvent en effectif tendu ? Comment s'organiser ? Et surtout comment gagner de l'argent et sécuriser la rentabilité des capitaux employés alors que les retours sur investissements semblent peu visibles ? Le doute qui a hanté Jean Paris a longtemps été celui du choix entre la poursuite des investissements industriels de production et l'engagement dans le service : ayant peu de ressources à investir le droit à l'erreur est limité...

L'étude de la décomposition du chiffres d'affaires et des moyens à mettre en œuvre amène naturellement le dirigeant à analyser la construction économique de son activité et à définir son « business model ». Sur ce point, les difficultés rencontrées dans la traduction économique portent surtout sur la définition des indicateurs à retenir et leur traduction en termes d'hypothèses chiffrées : comment définir l'unité d'œuvre et le volume d'activité ?

La finalisation de la construction de l'offre ne signifie pas la disparition des contraintes et difficultés. La maîtrise de la réalisation de la prestation et de son niveau de qualité n'a pas été sans poser quelques difficultés.

En tout premier lieu comment faire accepter l'idée d'une prestation payante avec un taux de facturation élevé ? Selon Jean Paris, il faut véhiculer des messages clairs auprès des clients sur la valeur du service, en démontrant clairement leur bénéfice tant en termes économiques qu'en terme d'organisation (cela leur coûte moins cher de faire appel à un prestataire que de faire eux même). Ensuite, il faut être capable dans le temps de gérer la prestation et de s'engager sur des résultats mesurables : le client, payant a une exigence plus forte.

Il est également nécessaire de mettre en place des indicateurs pour piloter le changement et les réalisations. Or peu d'indicateurs existent « sur le marché ». Il faut construire les siens, et selon Plastimoule, seules les erreurs permettent d'identifier les vrais indicateurs...

Enfin et en dernier lieu, lorsque ces freins identifiés tout au long du processus de développement et de lancement sont traités, il faut assurer la gestion de la croissance de la prestation de service. Mais comme le dit Jean Paris, lorsque l'on en est à ce stade, un grand pas a déjà été franchi.

Pour aider l'entreprise dans la consolidation de son Orientation Service et ne pas faire avorter le projet sur un point critique mis en exergue ci-dessus, le dirigeant de Plastimoule, fort de son expérience, a émis quelques souhaits d'accompagnement pour lui, mais aussi pour d'autres entreprises qui se sont lancées ou qui vont se lancer dans le renforcement de leur offre industrielle avec du service...

# Les attentes de Plastimoule pour aller plus loin

Le dirigeant de Plastimoule participe de façon récurrente et régulière à deux types de groupes de travail d'industriels.

Le premier groupe de travail, qui se réunit tous les mois, est organisé et animé par l'organisation professionnelle régionale à laquelle adhère Plastimoule.

Le dirigeant de l'entreprise est bien évidemment convaincu de l'impérieuse nécessité d'adhérer à l'organisation de sa profession et de sa région. Par cet intermédiaire, il a en effet l'opportunité d'accéder à de nombreux services et moyens mutualisés entre les professionnels régionaux : assistance juridique, négociations collectives comme par exemple pour la mise en oeuvre des 35 heures, assistance technique pointue, conseils personnalisés du Secrétaire Général en cas de difficultés conjoncturelles, capacité à récupérer des niveaux de charges par des entreprises temporairement en surcharge... Bref, si les avantages de l'adhésion à l'organisation professionnelle sont divers et nombreux, il en est un que Jean Paris se félicite d'avoir découvert et appréhendé il y a de cela plusieurs années : la participation à des groupes de travail ou à des clubs d'industriels.

Le groupe d'industriels que son organisation professionnelle organise rassemble donc tous les mois les moulistes de sa région. Ce club lui a, entre autres, permis de s'intégrer dans un groupement d'achats, d'initier une opération d'internationalisation en partageant les risques avec des moulistes partenaires, de commencer à se diriger vers une offre plus globale... Au-delà de ces actions concrètes et pragmatiques, ce club constitue également un lieu de réflexion pour le futur, l'occasion de s'auto-diagnostiquer au niveau de sa filière et d'en tirer les conclusions et pistes d'actions nécessaires pour être préparé au mieux à affronter le moyen et le long terme.

Jean Paris participe également à un deuxième club d'entreprises, initié cette fois-ci par les acteurs régionaux du développement économique (DRIRE, Conseil Régional, CCI, CRCI...) en partenariat avec l'ensemble des organisations professionnelles de la région (Moules, Plasturgie, Métallurgie, Textile, Composites, Mécanique, Electronique...). Ce club a pour vocation d'être entièrement dirigé vers un marché, celui de l'automobile.

Le club automobile permet au dirigeant de Plastimoule de pouvoir mutualiser des moyens tels que des études générales sur le marché automobile, d'avoir accès plus facilement aux informations sur l'organisation des équipementiers (Valéo, Bosch,

Siemens...) et d'identifier les bons contacts, de bâtir les bases d'un marketing mutualisé entre les participants... et surtout de s'intégrer parfois, en fonction des consultations du marché, à une offre plus globale (plusieurs participants au club répondent conjointement à une consultation).

Jean Paris est donc actif et impliqué dans les réseaux régionaux et peut témoigner des résultats positifs de cette implication qu'il constate au jour le jour dans son activité.

Il se trouve, que ces deux clubs ont évoqué et suscité le débat, avec leur filtre et leur propre terminologie, sur l'Orientation Service. Le club des moulistes est en effet parvenu au constat que l'offre de moules devenait de plus en plus banalisée et concurrencée et qu'il était crucial de déceler de nouvelles sources de valeur. Le club automobile, totalement orienté marché et clients, a mis en exergue les demandes et attentes des équipementiers en termes d'offre plus globale que se doivent de leur proposer leurs fournisseurs et les services qui doivent être intégrés à cette offre.

Les débats ont débuté sur la difficulté de mettre en oeuvre l'Orientation Service dans son entreprise et au-delà d'un partage des meilleures pratiques (et des écueils à éviter), les deux clubs se sont lancés, à leur manière, dans le recensement des actions collectives qui pourraient être conduites afin de développer l'Orientation Service et des thématiques qui nécessiteraient le soutien des acteurs du développement économique (pour obtenir des aides et des financements notamment).

Plusieurs pistes d'actions ont émergé et ont été structurées afin de pouvoir être restituées en séance lors des clubs et présentées aux financeurs régionaux. Certaines actions masquent des préoccupations plus transversales au-delà de la promotion du service dans l'industrie mais elles traduisent la volonté de faire de l'Orientation Service un projet important pour l'industrie française. Ces pistes d'actions sont cohérentes prises une à une mais ne le sont pas dans leur ensemble. Ainsi, les acteurs du développement économique, pour conduire leurs actions collectives, pourront puiser une ou deux idées dans chacune des thématiques d'actions.

**Faire émerger l'idée et la disposition services : après l'obsession qualité et la maîtrise des coûts, favoriser le « penser services »**

- Favoriser la mise en oeuvre de benchmarking inter-sectoriels afin de prendre conscience de bonnes pratiques dans un secteur autre que le sien et être accompagné dans la transposition des meilleures pratiques dans son activité.
- Mettre en oeuvre, dans le cadre d'actions collectives, des groupes de travail d'industriels de secteurs différents, permettant de réfléchir conjointement, via des méthodes de créativité, aux services qui pourraient être proposés par les participants.
- Elaborer et diffuser une liste d'exemples de services dans l'industrie.
- Aider à la connaissance des sciences humaines (indispensable pour le service).
- Opérer un changement culturel dans les usines avec la mise en oeuvre de fiches de comportement et des critères d'évaluation sur l'Orientation Service.
- Construire un guide de questionnement clients et inciter les entreprises industrielles à le déployer, pour identifier des pistes de services.

**Vendre l'idée en interne et développer la culture service dans l'industrie**

- Favoriser la culture service dès l'éducation nationale : en déployant des modules « service appliqué » dans les Ecoles d'Ingénieurs par exemple, en intégrant des modules « Services dans l'industrie » dans les cursus des Ecoles Supérieures de Commerce, en intégrant ce type de modules dans les formations techniques pour l'industrie (BTS, IUT, CAP...).
- Accompagner la mise en oeuvre de formation à la culture « service » dans les entreprises industrielles.
- Former des consultants à l'Orientation Service.
- Sensibiliser les relais institutionnels et professionnels à l'Orientation Service.

### Construire le projet opérationnel

- Proposer des formations et des outils sur :
  - La façon de contractualiser le service (avec ses clients, avec ses commerciaux...).
  - La façon de présenter, vendre et commercialiser le service.
  - Les compétences services (formation métiers et ressources humaines).
- Accompagner les entreprises, via des outils et du conseil en management (proposer un financement public pour ces démarches), sur les thématiques suivantes :
  - Réalisation d'une analyse de la valeur du processus industriel afin de mettre en exergue les gisements de service,
  - Construction d'une stratégie service,
  - Modélisation financière de l'Orientation Service,
  - Elaboration d'un business plan services.
- Accompagnement juridique dans la mise en œuvre du service chez le fournisseur industriel.
- Repenser les conventions collectives qui incluraient la production de service alors que celles-ci sont essentiellement orientées produit.

### Vendre l'idée au marché

- Organiser une communication nationale issue des instances de l'industrie afin de sensibiliser les donneurs d'ordres qu'ils peuvent aussi et surtout demander des services à leurs fournisseurs industriels.
- Une autre communication du même type toujours en direction des donneurs d'ordres devra mettre en exergue le fait que l'offre de service par un industriel ne se limite pas systématiquement à du « service sourire », c'est-à-dire à un simple support à l'avant-vente non facturable, mais dans la mesure où il est créateur de valeur, peut et doit être facturé en tant que tel. En ce sens, cette communication devra également être axée sur les bénéfices que peuvent attendre les donneurs d'ordres de l'Orientation Service dans l'industrie (et qu'ils auront tout à y gagner en développant un réseau de proximité dans leur réseau de fournisseurs ce qui suppose qu'ils participent à son financement et à sa généralisation en rémunérant ce type de prestation).

### Aider l'entreprise à lever les freins financiers

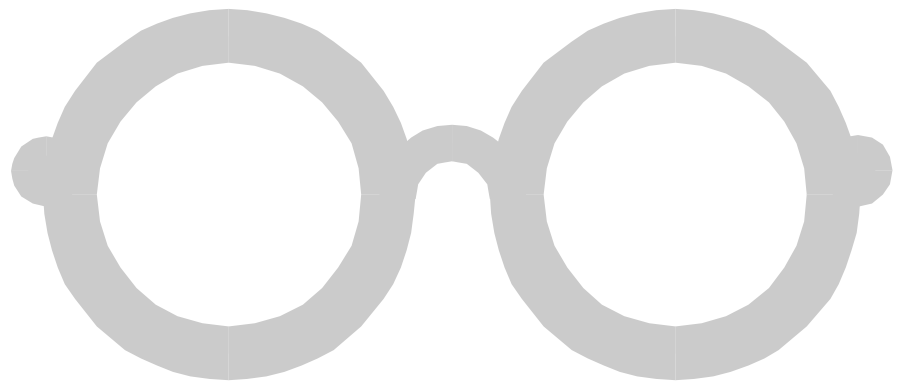
- Les entreprises les mieux préparées pour basculer **immédiatement** vers l'Orientation Service disposent le plus souvent d'effectifs supérieurs à 200 personnes. En ce sens et dans la mesure où l'Orientation Service n'est qu'une composante de la stratégie, il pourrait être intéressant de permettre, sur la base de dossiers argumentés, aux entreprises de plus de 250 salariés de pouvoir recourir à un FRAC Stratégie.

Les suggestions suivantes ont également été formulées...

- Proposer des incitations fiscales (Taxe professionnelle) pour les entreprises industrielles dont la contribution des services au chiffre d'affaires dépasse un certain seuil (20 % ?).
- Financer ou subventionner partiellement au moins le recours au conseil, indispensable dans la mise en oeuvre d'une démarche d'Orientation Service.
- Financer ou subventionner la mise en place (ou la ré-adaptation) d'un système d'information compatible avec l'Orientation Service.
- Créer un fonds pour orienter une partie de l'épargne vers ce type de projet.
- Créer un Crédit Impôt Service (comme le Crédit Impôt Recherche).
- Exonérer les charges sociales pour les personnes embauchées service.

---

# Pourquoi l'Orientation Service ?



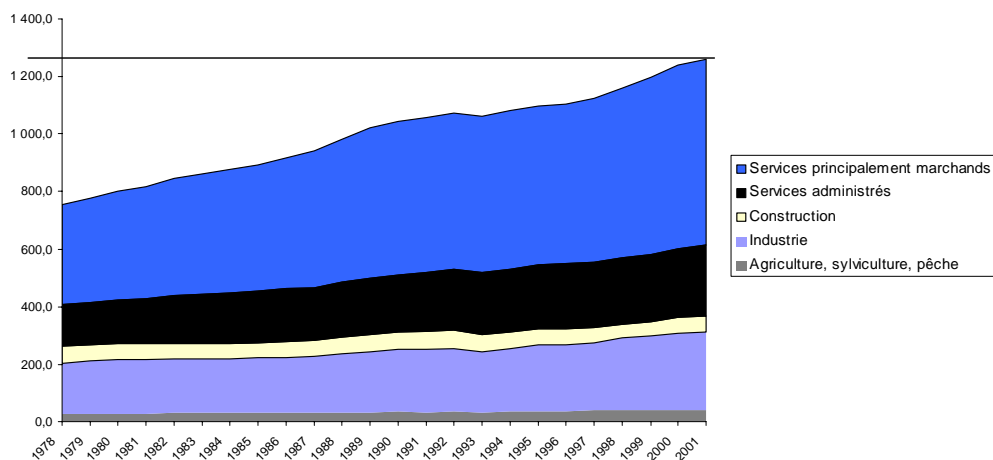
# Le service dans l'industrie : un élément de la conjoncture économique actuelle

*Cette première partie veut mettre en lumière l'ampleur du développement des activités de services dans l'économie nationale. Si cet exposé se fonde essentiellement sur l'économie « purement » service, l'économie industrielle n'est pas négligée. Avec l'appui de cas spécifiques au monde industriel, il est démontré que le « service » doit pénétrer l'univers de l'industrie. Les règles du jeu du monde des affaires se transforment rapidement et il apparaît nécessaire d'opérer sa mutation pour s'y adapter avant qu'il ne soit trop tard.*

## Une économie largement tertiaisée

L'économie des **L'omniprésence des services** pays développés s'est considérablement tertiaisée jusqu'à représenter 70 % du PIB des pays de l'OCDE. Selon Georges Drouin, Vice-Président du MEDEF, les services contribuent pour 70 % aux emplois nouveaux et pour 90 % aux créations d'entreprises en France.

## Evolution de la valeur ajoutée par branche en milliards d'euros



Sources : INSEE, Comptes Nationaux



Alors que la valeur ajoutée de l'industrie augmente de 50 % entre 1978 et 2001 (de 177 milliards d'euros à 273,5 milliards d'euros), celle des services marchands augmente de 90 %, creusant donc l'écart avec l'industrie dans leur poids respectif dans l'économie nationale. Ainsi, il y a une érosion de la part de l'industrie : de 23,5 % du total à 21,7 % alors que les services au contraire renforcent de plus de 5 points leur poids dans la valeur ajoutée totale de l'économie française passant de 45,9 % à 51,4 %.

## Un nouveau contexte pour l'industrie

L'image de l'usine immuablement attachée à un territoire est désormais profondément mise à mal. Pour les entreprises multi-nationales, elle peut n'être plus qu'un simple élément d'ajustement au même titre que les ressources humaines ou que les variables de coûts et de prix.

Or, ce phénomène d'éclatement et de redistribution des activités de l'économie, déjà largement engagé, s'est accéléré au cours des trente dernières années sous l'effet conjugué des facteurs suivants :

### **La généralisation du recours au service dans la production**

On observe un accroissement constant de la demande pour les services : ils sont utilisés comme « intrants » pour la production industrielle depuis la conception jusqu'à la vente. En amont du produit, il s'agira alors de l'ingénierie, du design ou des services visant à soutenir la fabrication (CAO, maintenance...) ; en aval, on trouvera par exemple le transport et la distribution du produit, son service après-vente, sa maintenance... Les services à l'industrie ont de ce fait connu une croissance importante et viennent conforter la tertiarisation de l'économie.

### **La technologie**

Le progrès technologique impacte doublement le développement des services dans l'économie. En premier lieu, la complexification de la technologie et de son utilisation a accru le recours aux services d'accompagnement et de conseil (par exemple, l'utilisation exponentielle de l'information a favorisé l'éclosion des centres d'appels, des aides en ligne, des interventions sur site...). Ensuite, le développement des technologies de l'information a permis à l'industrie d'être mieux et plus directement connectée à son client, offrant ainsi la possibilité de proposer un accompagnement service plus structuré et interactif (informations, téléCAO, traçabilité, simulation numérique...).

Par ces deux leviers, la technologie a contribué à la multiplication et à la diversification des services.

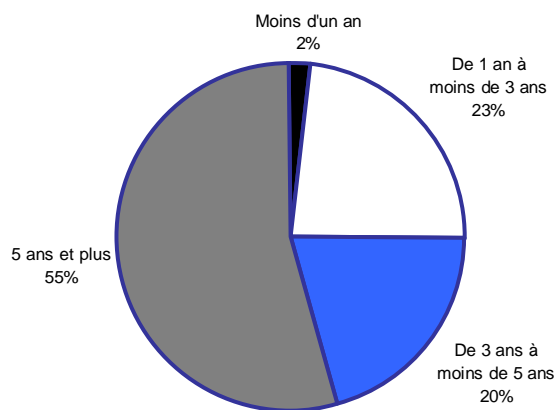
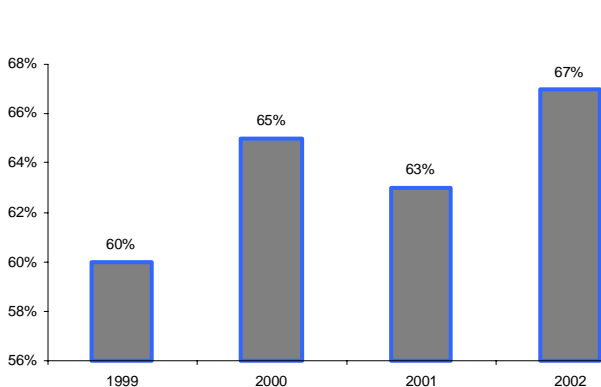
## L'externalisation

L'externalisation permet à un très grand nombre d'entreprises de recourir – selon leurs besoins – à des services spécialisés comme l'informatique ou la maintenance. Les dirigeants d'entreprise appréhendent de plus en plus aisément l'intérêt d'être « flexible » par rapport à celui d'être grand. Les entreprises de services ont bien identifié ces besoins d'un type nouveau et l'on a observé une croissance rapide de ce type de services aux entreprises.

Selon le Baromètre Outsourcing 2002 réalisé par Ernst & Young auprès de 220 directeurs généraux et directeurs administratifs et financiers d'entreprise, le taux de recours à l'externalisation serait en train de se stabiliser. Cette étude indique que le taux de recours à l'externalisation ne va pas évoluer dans les années à venir ; comme pour l'Orientation Service, les entreprises qui n'y ont pas encore fait appel ne sont structurellement et culturellement pas prêtes à franchir le pas. En revanche, il faut s'attendre à un élargissement du périmètre de l'externalisation des fonctions et à une hausse du nombre de fonctions externalisées parmi les sociétés qui la pratiquent déjà. Cette évolution a en ce sens contribué à dynamiser le processus de tertiarisation de l'économie. Enfin, il est important de constater que l'externalisation concerne des durées significatives (plus de cinq ans) et crée ainsi une stabilité dans la relation client-fournisseur de service.

## Le recours à l'externalisation

## La durée du recours à l'externalisation



Sources : Baromètre Outsourcing 2002 Ernst & Young



## Une appréhension nouvelle de la création de valeur

***Le service en tant qu'impératif stratégique.*** Le service est un véritable défi économique qui impacte la gestion, l'organisation et le pilotage de l'entreprise industrielle mais aussi le recrutement et le développement des carrières et des compétences.

S'orienter fortement vers la production d'immatériel n'est pas une difficulté si l'entreprise comprend la nécessité de contrôler cette évolution. Il est indispensable pour s'adapter aux changements des règles de la compétition, d'engager une mutation de l'entreprise. La terminologie Orientation Service la symbolise. L'entreprise peut se mobiliser désormais pour apporter des solutions globales aux besoins de ses clients. En tendance, là où elle se donnait pour objectif de vendre le plus de produits possible, elle peut rechercher la passation d'un plus grand nombre de contrats, associant produits et services.

L'essor de l'informatique a, dans une certaine mesure, montré la voie. Les fournisseurs de systèmes de gestion informatique ont très vite mesuré les difficultés de leurs clients pour utiliser à plein rendement le matériel qu'ils achetaient. C'est ainsi qu'ils ont proposé des contrats de gestion qui offraient aussi bien l'équipement, la mise à disposition du personnel et la prise en charge de la gestion des systèmes informatiques des entreprises clientes.

***Le client – qu'il soit l'utilisateur final (le consommateur) ou une autre entreprise (un donneur d'ordres) – se tourne vers l'achat d'une solution plutôt que vers celui d'un simple produit ou service : en d'autres termes, il achète un résultat et non pas un moyen, qu'il soit matériel ou immatériel.***

## La saturation des marchés et la banalisation des produits

*La qualité des produits, qui pouvait être autrefois un avantage compétitif, n'est plus aujourd'hui qu'un pré-requis.*



Toute entreprise, quelle que soit sa localisation géographique, est capable de développer des produits performants de haute qualité. Les produits sont de plus en plus banalisés dans beaucoup de situations industrielles – ne différenciant plus l'industriel que par le prix et le service qui leur est assorti.

Les prix ont été tirés vers le bas par de grands efforts de productivité et cette tendance devrait se poursuivre (3,8 % par an en tendance pour les prochaines années) alors que l'offre et la performance des pays à faibles coûts de main-d'œuvre ne cesse de croître. Les services peuvent-ils être une alternative solide pour les producteurs industriels dans cette situation ?

Dans le secteur de l'informatique, déjà cité, l'industrie des ordinateurs personnels est un exemple en ce sens qu'elle a anticipé la baisse des prix et des marges sur les produits en contrepartie des volumes pour privilégier les activités de logiciel et de service de support qui apportent plus de valeur au client.

L'économie se trouve à un stade où il devient parfois difficile de savoir s'il faut toujours classer dans l'univers industriel certaines entreprises de la pharmacie, l'agroalimentaire, l'habillement ou tant leur cœur de métier les éloigne de la production. Renault, pourtant au centre d'une importante filière industrielle, communique maintenant en tant que « créateur d'automobiles », que fabrique-t-il encore en interne? Quelle est la part réelle de la fabrication dans les activités de cette chaîne d'habillement qu'est H&M (Hennes & Mauritz) ? L'industriel donneur d'ordre pilote la conception et l'exécution globale de la production et de la distribution grâce à un réseau étendu de fournisseurs.

Aujourd'hui, les sites de fabrication – même ceux qui proposent un produit qui semble très concurrentiel – *offrent rarement un avantage compétitif durable*. En effet, il devient de plus en plus facile de contourner ou reproduire les conditions de production de ces sites, de les fragiliser par une technologie de process radicalement différente ou par une base de coûts de production largement plus réduite.

Revenons sur le mécanisme de baisse des prix qui peut, en particulier, enfermer beaucoup d'entreprises dans la démarche de « pure sous-traitance ». Elle contraint l'entreprise à une augmentation permanente de ses volumes de vente ainsi qu'à la recherche d'une baisse constante des coûts de production. Cette situation l'entraîne dans des opérations de délocalisation ou sur des projets d'investissements importants capables de générer des gains de productivité. Mais

*Le service est perçu comme un facteur de compétitivité notamment pour les productions banalisées. Il évite de se lancer dans une offre concurrentielle uniquement basée sur le prix.*



comme en sont témoins tous les sous-traitants, c'est une spirale sans fin dans laquelle les clients attendent – chaque année ou à chaque renégociation de contrat – une baisse des tarifs. A terme, l'industriel pourrait très bien se retrouver enfermé dans une position de réponse uniquement technique ou capacitaire à un cahier des charges et se retrouver sans la moindre marge de manœuvre.

L'Orientation Service offre une alternative à cette spirale de baisse des prix : tout en anticipant la réponse à des besoins nouveaux du client, elle peut contourner (en partie tout au moins), la pression sur les prix. Elle élargit le champs de l'offre avec des activités plus élaborées qui, tout en contribuant à garantir la qualité, offrent aussi des solutions plus globales en une formule intégrée. Même si cette démarche peut impliquer des investissements de nature nouvelle (et dont le retour sur investissements est moins aisé à apprécier), elle peut générer de nouvelles sources de croissance et de rentabilité et donner à l'industriel plus de marge de manœuvre dans sa filière aussi bien que face à ses clients.

***Mise en danger par la concurrence croissante des pays à bas coût de main-d'œuvre sur toutes les activités manufacturières, l'industrie française est-elle prête à consolider sa mutation vers le service en utilisant la richesse des ressources de l'entreprise ? C'est en puisant dans la diversité des compétences humaines de son entreprise, dans ses capacités logistiques, dans son savoir-faire et ses connaissances ou dans tout autre atout ou actif difficile ou impossible à reproduire que les dirigeants devront rechercher et construire de nouveaux avantages concurrentiels.***

# A chaque étape industrielle correspondent des services spécifiques

*Les pages précédentes ont analysé le contexte de l'entreprise dans l'univers des services et la nécessité de considérer l'Orientation Service. Ce nouveau chapitre a pour objectif de mettre en lumière les différentes sources de service que l'industriel peut capter tout au long de sa chaîne de la valeur (elle rassemble toutes les étapes du processus industriel, de la conception à la livraison). Elles sont beaucoup plus nombreuses qu'il ne l'imagine même s'il n'a pas la capacité de toutes les mettre en œuvre.*

L'Orientation Service s'assimile aux mesures prises par le fournisseur en vue de faciliter le choix, l'acquisition et l'utilisation d'un produit, afin de donner à l'acheteur (le donneur d'ordres) le maximum de satisfaction. Il augmente alors l'utilité et la valeur du produit pour le client. Le service désigné ici concerne toute activité de service ou opération immatérielle dirigée vers le client et intégrée dans la chaîne de valeur industrielle.

Le fournisseur propose à son marché un ensemble conjoint « bien tangible-service » qui apporte au produit non seulement une valorisation maximale des fonctionnalités dont il est porteur, mais également un mode de différenciation.

Ce service est une combinaison cohérente de prestations distinctes fournies complémentaires à la commercialisation d'un bien tangible. D'une part, il apporte un profit immédiat (parce que ces services sont souvent plus rentables que les produits eux-mêmes), d'autre part, le client – intéressé par les prestations fournies – sera sans doute plus attiré par cette offre globale que par le produit « sec ». Le service, force d'appel et facteur de différenciation, participe de plus à la pérennité de la relation client-fournisseur.

## L'approche par l'étude de la chaîne de la valeur

***De la conception à la vente, le produit génère toute une gamme de services.***

L'orientation client – qui monte en puissance dans l'industrie, tirée par la démarche qualité notamment – confère au produit une authentique fonction stratégique. Il ne faut pas la confondre avec cette fonction particulière que représente le service après-vente, toujours aussi important mais insuffisant pour combler le client dans ses attentes de service.



## **Au moment de la conception**

### ***Bref rappel des enjeux de la conception***

La conception décide de la valeur apportée au client – des fonctionnalités « contre » un prix – et celle procurée de façon symétrique au fournisseur – un chiffre d'affaires contre des coûts, c'est-à-dire une marge. La conception consiste à optimiser ces deux valeurs pour qu'à la fois le client et le fournisseur soient satisfaits dans une « juste » répartition de la valeur. La conception représente souvent entre 10 % à 20 % de l'investissement nécessaire à la production et appelle donc pour une attention toute particulière.

L'optimisation de la démarche de conception peut s'appuyer sur une densification des échanges entre le donneur d'ordre et le sous-traitant : Concentré sur un champ technologique plus restreint, le fournisseur spécialisé a développé une expertise qui peut enrichir l'approche du maître d'œuvre de la conception plus généraliste dans son approche. Cette démarche de co-conception permet de revaloriser les relations entre le donneur d'ordre et ses sous-traitants, et de construire un jeu gagnant au profit du client final. Elle suppose chez le sous-traitant un état d'esprit, des moyens techniques (notamment dans les technologies de communication) et une capacité à structurer cette relation établie sur un mode différent de la pratique antérieure (en particulier sur le plan contractuel et juridique). L'accroissement de cette approche de conception, « concurrente » de la part des sous-traitants, devrait contribuer également à construire une base de prévision plus fiable pour les deux parties optimisant les choix d'investissement et les coûts.

### ***La conception et l'Orientation Service***

Au stade de la conception, le service offre à l'industriel l'opportunité d'être force de proposition. Il client se tient en effet informé des évolutions technologiques et des nouveaux produits de son propre marché. Pour gagner des avantages concurrentiels, il recherche, à tous niveaux, les éléments différenciateurs. Le fournisseur a la possibilité d'accompagner le client dans sa volonté d'innover, de lui faciliter sa démarche en lui proposant, par exemple, le partage de l'information sur les tendances technologiques.

Clients et fournisseurs travaillent de plus en plus ensemble pour se répartir les investissements dans leur domaine de compétences respectifs et les intégrer dans une démarche commune de développement. À cet égard, le développement des outils de communication et de dialogue a transformé les façons de travailler. Il est devenu normal d'échanger au cours de la phase de conception (téléCAO, simulation numérique ou mécanique...) car le fabricant est désormais en mesure, par exemple, de proposer à son propre client des maquettes en temps réel.

Au stade de la conception, le service permet au sous-traitant de gagner plus de valeur. En effet, il offre l'opportunité au fournisseur industriel d'être force de proposition, de s'extraire d'une pure logique de réponse à un cahier des charges. Dans le secteur de la transformation des matières plastiques, le plasturgiste –

parfois maladroitement désigné par l'expression peu généreuse de « pousseur de matière » – se trouvera valorisé s'il a l'occasion de proposer au client, dès la conception, des éléments innovants ou créatifs liés à ses savoir-faire et à son interaction avec le fabricant de moules.

Ce plasturgiste pourra par exemple proposer à ses clients des études de marché sur la perception et les attentes des matériaux plastiques par utilisateur final dans le produit.

Cette logique de translation vers la conception n'est certes pas facile à mettre en œuvre. Dans l'automobile par exemple, cette position, essentiellement associée au travail sur plate-forme, est souvent monopolisée par les équipementiers de rang 1. Sur le marché aéronautique, il est demandé aux équipementiers de rang 1 de participer financièrement à un nouveau programme (risk sharing) et de mobiliser sur un plateau, hors facturation, des ressources humaines techniques et spécialisées (un plateau regroupant le donneur d'ordres et plusieurs équipementiers, y compris concurrents). C'est le « droit de jouer » mais avec une espérance de gain matérialisé par un contrat reconductible sur 20 à 30 ans.

Ceci n'empêche cependant pas le sous-traitant de faire reconnaître son rôle : il peut suggérer l'emploi de certaines matières, proposer la technologie de transformation la plus appropriée, intégrer plusieurs opérations en une seule...

Enfin, les services liés à la conception du produit offrent un gain significatif de fiabilité et permettent une utilisation optimale puisque le produit et ses composants sont parfaitement connus par le fournisseur.

Ce conseil doit-il être facturé ? C'est une question délicate, traitée au cas par cas car elle dépend de la relation avec le client et du champ de la prestation.

Idéalement, il doit l'être car il est porteur d'une réelle valeur (minimisation des risques d'arrêt de chaîne, optimisation de la fabrication et des coûts...) mais il est aussi souvent considéré comme un moyen pour garder ou remporter des parts de marché.

Etape ultime de l'Orientation Service : intégrer la préoccupation service dès la conception pour aller vers une offre globale ou l'on ne distingue plus l'un ou l'autre. Les services et les produits peuvent être pensés simultanément et intégrés le plus tôt possible dans les processus de conception et de développement de produits nouveaux.




---

*Exemples de services au stade de la conception*

- Etudes préalables en phase de développement
  - Etudes de marché (consommateur final) pour le client (sur les matériaux ...)
  - Conseils sur les matières premières à utiliser
  - Conseils sur la fabrication et l'assemblage, intégration de composants dans un sous-ensemble
  - Etudes techniques, tests d'outils
  - Veille technologique pour le compte du client
  - Simulation (numérique...)
  - TéléCAO
  - Travail sur plateau / plateforme
  - Maquettes en temps réel, moules d'essai...
- 

**Au plan de la production**

Le fournisseur industriel peut fournir au client des informations en temps réel sur la qualité de fabrication et sur la conformité aux commandes (délais, volumes).

La finalité d'introduction d'une forte dimension service dans le pilotage de la production consiste à donner confiance dans l'organisation du client en amont de la livraison du produit : contrôle qualité, conformité, mais aussi fiabilité !

Au plan de la production, le service se décline donc principalement en offre d'information et de formation : il s'agit de sécuriser le client et de l'accompagner dans l'optimisation de sa qualité et de sa productivité.

---

*Exemples de services au plan de la production*

- Intégration des opérations traitées chez le client (assemblage, stockage...)
  - Adaptation à des spécifications hors contrat
  - Information en temps réel sur la production (dans le cas de la sous-traitance), Hotline pour répondre à tous problèmes liés à la production chez le donneur d'ordres
  - Intervention sur site clients dans les 24 heures (sous-traitants)
  - Gestion des références pour le compte du client
  - Gestion de la documentation technique et des plans
  - Formation technologique
  - Formation à la production du donneur d'ordres par le fournisseur (optimisation de l'utilisation d'un moule gisements de productivité...)
  - Prise en charge chez le client d'une partie de ses procédures qualité
  - Planification et ordonnancement en phase avec les cadences de fabrication du donneur d'ordres
  - ...
-

## **Au plan du marketing-commercial**

Le commercial est souvent le premier à identifier les besoins du donneur d'ordres et à les lui faire apprécier en termes de valeur. Ouvrir les commerciaux à une curiosité ciblée en ce sens est de bonne pratique; leurs informations sont cruciales pour dénicher les idées de service, les tester auprès des donneurs d'ordre et évidemment pour participer à la construction de l'offre service en interne.

L'optimisation de la performance commerciale est essentielle dans la prestation industrielle dans la mesure où, d'une part, elle conditionne la réussite de l'avant vente (support d'aide à la vente au-delà des qualités intrinsèques du produit), et d'autre part, elle consolide les hypothèses de fidélisation du client.

« Charger de service » la mise en œuvre commerciale peut être une stratégie gagnante : chaque service nouveau proposé peut contribuer à l'augmentation de la satisfaction client, renforcer et approfondir sa relation avec lui. Chaque service ajouté est l'occasion d'un échange avec le client, ce qui permet de préciser la connaissance de son profil et de ses besoins, de renforcer et d'approfondir sa relation avec lui. Cette connaissance sans cesse approfondie du client permet de connaître ses attentes, pour anticiper des besoins qu'il n'exprime pas forcément : le fournisseur pourra, par exemple, accompagner le client dans son accession au produit par une aide au financement dans le cas d'équipements et prolonger ainsi sa relation avec lui au-delà de l'acte d'achat du produit.

---

### *Exemples de services au plan du marketing-commercial*

- Aide au financement de l'achat de l'équipement
  - Leasing pour l'acquisition de machines par exemple
  - Information et formation à l'intention des prescripteurs du produit du client (par exemple, prescrire ses matières premières aux constructeurs automobiles pour les équipementiers les achètent)
  - Formation utilisateurs
  - Statistiques de vente (saisonnalité, types de produits...)
  - Structuration d'une démarche CRM, mise en œuvre d'un extranet
  - Retour d'études de satisfaction clients
  - Hotline
  - ...
-



### **Au plan de la logistique**

Le respect et l'amélioration des délais sont parmi les critères seuils que le fournisseur doit remplir. Les fonctions de transport et de logistique sont donc capitales. Elles sont par ailleurs faciles à externaliser (pour plus d'efficacité et pour éviter des coûts d'investissement), il suffit de veiller à l'établissement d'un cahier des charges précis pour le prestataire (incluant la définition du besoin, la contractualisation et le suivi de la performance) : tout dysfonctionnement viendrait grever la satisfaction du client final qui se retournerait vers le prestataire industriel.

Le respect des délais, la mise à disposition « juste à temps », constituent le plus souvent une requête des donneurs d'ordre et l'initiative du fournisseur n'est plus attendue à ce niveau. Il existe cependant des « extra-services » dans ce service de base que le fournisseur peut proposer à son client. Une souplesse dans les livraisons par exemple qui permet au fournisseur de répondre à un besoin de fourniture « sous 24h » ou dans un lieu inhabituel.. La réalisation de la prestation correspondante passe par exemple dans ce cas par une externalisation à un prestataire de transport spécialisé dans ce type de prestations.

---

#### *Exemples de services au plan de la logistique*

- Système EDI, intranet, extranet
  - Services en ligne 24 heures sur 24
  - Traçabilité en production ou livraison
  - Fractionnement des livraisons
  - Suivi statistique des livraisons et aménagement du planning de livraisons
  - Tableau de bord du taux de services et plan de progrès actualisé
  - Stockage de produits finis ou semi-finis (stock tampon chez le fournisseur industriel, par un prestataire pour le compte du donneur d'ordres, gestion directement chez le donneur d'ordres)
  - ...
- 

### **Au plan de l'utilisation et de l'après-vente**

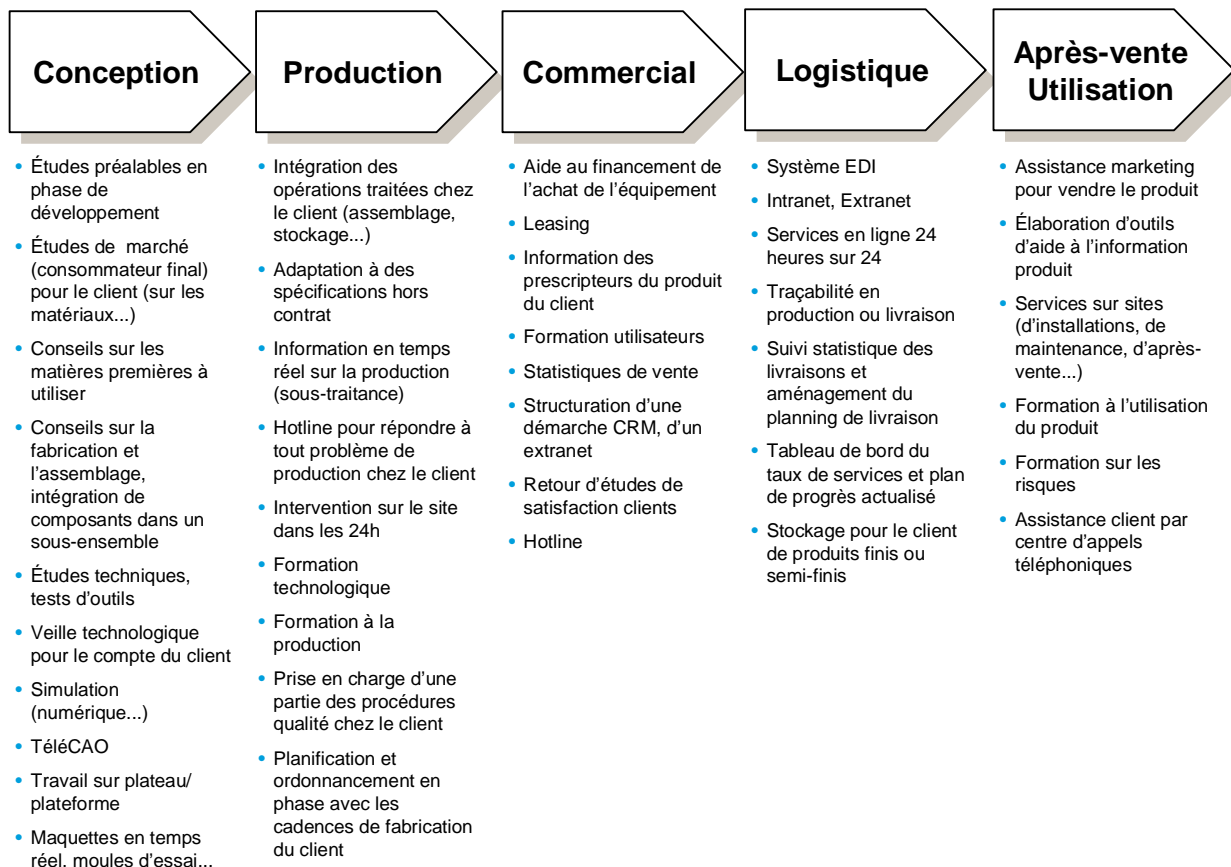
On l'a déjà mentionné, les progrès de la technologie sont tels que le client (entreprise ou utilisateur final) se trouve souvent embarrassé lors de l'acquisition d'un produit. Le client achète généralement l'usage d'un produit plus que le produit lui-même. Le rôle du fournisseur industriel est donc de lui faciliter la mise en œuvre, de l'accompagner dans cette étape, de répondre à ses interrogations : tout cela peut induire un service aval à forte valeur ajoutée qui – de plus – permet de consolider là encore le relationnel client-fournisseur. Il est pris en charge par le fournisseur industriel ou par ses canaux de distribution. Là aussi le fournisseur peut opportunément s'adjoindre les services d'un prestataire aval par exemple en matière de formation.

Le service après-vente a rejoint aujourd'hui la gamme des critères seuils dans l'achat de tout produit ou service, il est devenu un pré-requis : tout consommateur final attend de son revendeur un service après-vente efficace et réactif. Il en est de même dans l'univers industriel : le service après-vente n'est pas vraiment un facteur de différenciation important mais il donne le « droit de jouer ».

### Exemples de services au plan de l'utilisation et de l'après-vente

- Assistance marketing pour vendre le produit
- Elaboration d'outils d'aide à l'information produit (notices, plans, ...)
- Services sur sites (d'installations, de maintenance, d'après-vente ...)
- Formation à l'installation du produit
- Formation à l'utilisation du produit
- Formation sur les risques
- Assistance client par centre d'appels téléphoniques

### Synthèse des gisements de services dans l'industrie par l'analyse de la chaîne de la valeur

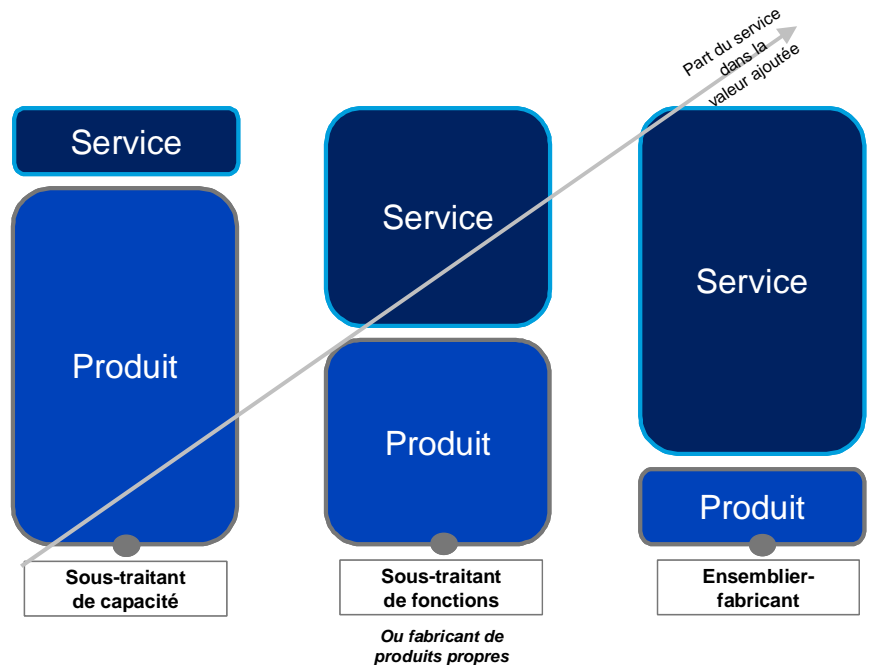




## L'approche par la situation et le profil du fournisseur industriel

Il existe une autre approche que celle de l'étude de la chaîne de la valeur pour identifier quels services peuvent être proposés au client en complément de son produit ou dans une offre plus globale ... l'approche par sa situation d'industriel dans une filière.

Dans cette approche, il est possible d'identifier trois types de positionnement industriel auxquels correspondent des niveaux d'opportunité différents : *le sous-traitant de capacité, le sous-traitant de fonctions et l'ensemblier-fabricant.*



Chacune des trois situations propres à la filière manufacturière offre une gamme de services susceptibles de venir compléter, voire dépasser (en termes de valeur) l'offre produit.

## **Le sous-traitant de capacité**

Une grande majorité de PME françaises de l'industrie manufacturière entrent dans ce profil. Les sous-traitants de capacité ont une caractéristique en commun, ils répondent à des cahiers des charges techniques fournis par leurs donneurs d'ordres. Leur savoir-faire et leur excellence s'expriment pour l'essentiel dans le registre suivant : -maîtrise industrielle, maîtrise des technologies liées aux process de transformation de matières et d'assemblage, maîtrise rigoureuse de la qualité, performance en matière de productivité et des délais.

*La culture de ce profil d'entreprise est donc majoritairement technique.* Si ce profil d'entreprise a fondé pendant de nombreuses décennies le succès et la réussite de l'industrie française, c'est précisément cette catégorie d'entreprise qui se trouve malheureusement la plus menacée aujourd'hui. En effet, la montée en puissance (volumes, qualité, surface financière) des pays à plus faibles coûts de main-d'œuvre ont élargi le champ concurrentiel parfois à la limite de la distorsion concurrentielle.

---

Parmi les exemples de services que peuvent proposer et formaliser les *sous-traitants de capacité* on peut citer :

- Performances spécifiques en matière d'assurance qualité, de délais, de flexibilité
- Mise à disposition de pièces de rechange
- Documentation technique de base, gestion documentaire
- Renseignements téléphoniques simples
- Planning ouvert (flexible en fonction des besoins et impératifs du client)
- Informations technologiques, études techniques lors de la conception
- ...

---

## **Le sous-traitant de fonctions**

Le sous-traitant de fonctions intègre dans son activité tous les savoir-faire du sous-traitant de capacité mais donne une place plus importante, voire stratégique, à tout ce qui concerne la conception, les études et éventuellement la recherche. Il s'est vu confier une responsabilité de conception par son donneur d'ordres qui s'adresse à lui sous la forme d'un cahier des charges fonctionnel spécifiant les besoins en termes de fonctions et de contraintes. Le donneur d'ordres laisse alors à son fournisseur libre cours pour l'innovation, éventuellement par le biais de recherche et développement, pour s'intégrer dans un produit ou une application plus globale (véhicule automobile, machine-outil...).

Le sous-traitant de fonction ne vend plus seulement sa capacité à fabriquer des pièces (mécaniques, plastiques...) mais sa capacité à vendre une fonction (fixation, filtration...) qui s'intégrera dans un produit ou une application plus globale (module automobile, machine-outil...).




---

Quelques exemples de services que les sous-traitants de fonctions peuvent proposer et formaliser :

- Contribution à la conception, à l'assemblage (hors produits propres) par la présence de ressources humaines et techniques du fournisseur chez le donneur d'ordres (plateau en aéronautique, plateforme en automobile...)
  - Montage, maintenance fin de vie, formation à l'utilisation du produit (un bien d'équipement par exemple)
  - Personnalisation du produit avec participation du client à la conception,
  - TéléCAO, simulation numérique, extranet client
  - Enrichissement des fonctionnalités du produit par accords de partenariats avec des fournisseurs
  - Prise en charge de la fonction produit (fabrication) chez le client/externalisation
  - ...
- 

### **L'ensemblier-fabricant**

L'ensemblier-fabricant s'inscrit dans une logique de fournisseur de solutions, ce qui peut le conduire à intégrer dans son offre des produits qu'il ne fabrique pas. Sa stratégie est de se positionner en interface incontournable avec son client et son marché. Il propose de prendre en charge des fonctions transversales telles que la fourniture d'énergie, l'automatisation, les télécommunications ou des ensembles fonctionnels (châssis d'un véhicule...) ... Il intègre et assemble toutes les sous-fonctions et technologies qui sont nécessaires. Son savoir-faire réside donc plus dans la gestion et la maîtrise de partenariats, de la relation clients, de la conception et des achats que dans la fabrication elle-même.

---

Les *ensembliers-fabricants* sont en mesure de proposer et formaliser différents services dont :

- Extension de l'externalisation à d'autres produits que le leur,
  - Ingénierie et management de projets
  - Montage financier ad hoc pour les investissements, portage
  - Modélisation de l'évolution des coûts
  - Participation à la conception chez le client (conseil et ingénierie),
  - Coordination des achats et fonctions techniques
  - Restitution d'études de marchés,
  - Laboratoires de tests ou d'essais,
  - ...
-

## L'Orientation Service et la grande consommation

*Le présent document s'est volontairement consacré aux relations d'industriel à industriel dans les filières manufacturières. En effet, le poids important de la grande distribution dans les relations de l'industriel vers le consommateur final risquait de fausser l'analyse. Il n'en demeure pas moins qu'un grand nombre d'industriels sont impliqués dans les évolutions et les exigences des marchés de grande consommation et que les enjeux de services sont un défi qui les concernent directement.*

*L'exemple plus détaillé de l'électroménager illustre assez bien les défis de service que l'on peut relever dans le secteur de la grande consommation.*

C'est visible dans le succès des formules « tout compris » qui intègrent un appareil (électro-ménager, hi-fi, téléphonie...) et des services (garantie, assurance, abonnement...). La téléphonie mobile a naturellement développé cette formule (la valeur ajoutée de l'abonnement est supérieure au gain de la vente du téléphone portable) qui se diffuse à d'autres groupes de produits tels que l'automobile, l'audiovisuel...

Un premier niveau d'intégration de prestations de services dans l'offre de biens de consommation réside dans la fourniture de services connexes traditionnels comme un service après-vente performant ou une offre de financement. Un autre niveau se développe, celui qui consiste à se rapprocher du client à l'aide de nouveaux supports (service consommateur, centre d'appels, hotline, courrier électronique...) pour tendre vers le concept de « one to one » qui fait penser au client que l'entreprise tout entière est à sa disposition.

La demande des ménages porte davantage sur la réponse à un besoin que sur le produit lui-même. Celui-ci devient accessoire, il n'est que le moyen de répondre à cette attente : l'acquisition d'une chaîne haute-fidélité se conçoit désormais comme l'achat d'un certain nombre d'années d'écoute musicale à un niveau de qualité escompté et l'acquisition d'un téléviseur comme l'achat d'un moyen d'accès à des programmes (même si l'aspect « meuble meublant » et le design restent essentiels eux-aussi dans beaucoup de produits).

***A la limite, un bien industriel ne vaut donc, dans ce contexte, que par les services qu'il procure.***

Cette évolution conduit à la généralisation de la « relation de service » entre fournisseur et consommateur, en lieu et place de la transaction marchande ordinaire (produit standard contre argent). Ce glissement impacte la manière de s'adresser au client (marketing relationnel) et revient naturellement à faire des besoins des clients le point de départ de la démarche de construction de l'offre (logique de co-construction). Par exemple, les constructeurs automobiles s'écartent de plus en plus de la simple vente du véhicule pour proposer des

*L'imbrication biens-services est déjà largement développée et remet en question la pertinence de la distinction entre biens et services*



« solutions complètes de mobilité » comportant la mise à disposition d'un véhicule (pas nécessairement en pleine propriété), d'un ensemble de services embarqués, d'une assurance, d'un contrat d'entretien...

### **Une offre globale – l'exemple de l'électroménager**

Il existe déjà dans le désir d'acquisition d'un produit électroménager une demande de solution ; d'ailleurs des offres globales plus ou moins élaborées sont déjà proposées sur le marché. La forme la plus élémentaire qui consiste à coupler la vente d'un produit avec une offre de service après-vente, est pour le moment entre les mains des distributeurs, ce qui, dans bien des cas, peut soucier l'industriel.

Le fournisseur industriel n'est donc ni le concepteur ni l'intégrateur de l'offre globale. Malgré son poids économique, il n'a que le statut de fournisseur d'un composant de l'offre alors que par ailleurs la mondialisation des marchés et l'uniformisation technique des matériels le placent dans un univers hautement concurrentiel ...

... mais les technologies de l'information et de la communication, et plus particulièrement l'intégration d'Internet dans les appareils permettent désormais aux fournisseurs industriels de l'électroménager de se replacer au cœur d'une offre de services beaucoup plus élaborée et à plus forte valeur ajoutée sans pour autant contourner les distributeurs dans leurs prérogatives désormais bien établies. ***Une relation nouvelle à la clientèle se fait jour : le fournisseur industriel fournira – en même temps que les appareils et le service après-vente – un ensemble de services et de conseils pour faciliter l'usage, l'utilisation et la maintenance des appareils.*** Cette offre à haute valeur ajoutée doit conduire à une simplification et une amélioration significative de la gestion des tâches domestiques : réassort automatique du réfrigérateur pour éviter les produits manquants ; proposition automatique de menus en fonction des aliments présents dans le réfrigérateur ainsi que des critères diététiques ; consultation en ligne du contenu des réfrigérateur et congélateur afin de les compléter, si besoin est, depuis son lieu de travail ; surveillance des dates limites de consommation pour limiter les pertes et réduire les risques sanitaires – ces services permettent aux constructeurs de se différencier, ils « n'empiètent » pas sur le territoire des distributeurs. Ce n'est pas le cas de services plus nouveaux tels que la maintenance en ligne automatique des appareils pour éviter les pannes ; le conseil en ligne pour le lavage de certains textiles... qui contournent l'exclusivité des distributeurs et rapprochent de nouveau le constructeur du client final.

L'époque est-elle venue – pour les producteurs d'électroménager, d'inverser le rapport de force actuel ***en glissant d'un statut de fabricant à celui de concepteur, d'intégrateur et de fournisseur d'une offre de services dédiée aux tâches domestiques ?*** En réintégrant, par exemple, directement (ou par partenariat avec des sociétés de services) les activités de service après-vente actuellement assurées en France par les distributeurs ?

On le constate, le métier du fournisseur industriel change d'aspect lorsqu'il passe d'une logique de produit à une logique d'offre globale : le produit n'est plus qu'une base d'approche du client, qu'un des moyens pour gagner le marché et toucher le consommateur.

L'accès au client demeure une préoccupation forte qui fait prendre des initiatives fortes au fabricant. Dell par exemple contourne la distribution en vendant directement ses ordinateurs par Internet en instaurant un dialogue personnalisé avec ses prospects et clients. Des fabricants de chaussures ou d'habillement prêt-à-porter assurent de plus en plus leur propre distribution, avant de se transformer en distributeurs en ayant, d'ailleurs, totalement externalisé la production. Les grands constructeurs automobiles bataillent pour garder la main sur la distribution de leurs modèles après la libéralisation de la distribution automobile annoncée par Bruxelles et sont conduits à multiplier les offres de services pour affronter les nouveaux types de distributeurs, les grandes enseignes notamment. Il est probable que la valeur ajoutée du service deviendra de plus en plus prépondérante et discriminante dans l'automobile.

*L'offre globale qui implique une réelle modularité dans sa conception, présente l'intérêt d'une déclinaison personnalisée (différenciation retardée) selon les besoins de chaque consommateur.* Elle offre un autre avantage capable de capter le consommateur : une garantie totale de compatibilité entre les composantes de l'offre globale. On parle ici de compatibilité et non de standardisation. Elle sera d'ordre technique pour des solutions liées aux domaines des biens électroniques ou du bricolage (compatibilité technique des différents éléments d'une chaîne haute-fidélité, d'un ordinateur et de ses périphériques, compatibilité entre matériaux, entre une machine et ses outils...) ou bien – quand il s'agit d'autres types de biens – une compatibilité moins « formelle », la compatibilité esthétique de vêtements, de meubles ou de matériaux.

La force de l'offre globale s'appuie *sur le rôle majeur que joue la marque* dans cette problématique : elle est déjà à elle seule une caution sur la compatibilité de ses éléments mais on verra que l'image et la réputation dont bénéficie la marque s'étendent sur l'ensemble des composants. C'est un signal symbolique qu'elle donne aux clients.

*L'offre globale est la simplification de l'acte de consommation : le consommateur voit ses besoins satisfaits en une seule transaction*



# La valeur pour le fournisseur industriel

*Au-delà de la valeur que crée indéniablement l'Orientation Service pour l'industriel, il est important de constater que son client l'attend de façon de plus en plus marquée.*

## Valeur, services et entreprises industrielles

### **L'entreprise en réseau, réalité du tissu industriel**

Les entreprises industrielles sont la plupart du temps à la fois donneur d'ordres et fournisseur par rapport à d'autres entreprises industrielles. Elles sont par ailleurs clientes d'entreprises de services (conseil, formation...) ainsi que de services d'externalisation.

Le corollaire de tout ceci est l'importance du travail en réseau et la capacité pour toute entreprise de savoir le faire efficacement en alliant divers facteurs clés de réussite.

Le premier d'entre eux réside dans la vision stratégique de son métier à moyen terme, pour discerner à quelles activités l'entreprise va prioritairement consacrer ses ressources humaines et ses moyens financiers et les activités sur lesquelles elle ne souhaite plus (ou ne peut plus) investir. Un autre est lié à la capacité d'ouverture à des partenaires, qu'ils soient de services ou industriels : Cette évolution culturelle (travailler non plus seul mais en réseau) doit aussi s'appuyer sur des capacités en termes d'expertise sur le plan de la définition des besoins, du choix du prestataire, de la contractualisation et du suivi de la relation avec lui.

L'évaluation que font les sociétés de notation en matière de développement durable en est un signe. Elles cernent entre autres le comportement de l'entreprise dans sa relation client-fournisseur, montrant bien de la sorte que la performance économique globale est tributaire de la performance de chacun en cette matière et que chacun est tributaire du « réseau d'entreprises » et de sa manière de le gérer.

Les entreprises se livrent de plus en plus à la sous-traitance, co-traitance et externalisation (le Baromètre Outsourcing 2002 d'Ernst & Young précise que le nombre de fonctions externalisées est passé de 2,2 à 2,7 entre 2001 et 2002).

## La pression sur les prix

La pression toujours plus forte des pays à bas taux de main-d'œuvre et la demande incessante de baisse de prix des produits industriels donnent à l'Orientation Service un rôle fondamental pour la compétitivité de l'entreprise française comme pour sa capacité à gagner (garder ?) des parts de marché. Se contenter de fournir des produits industriels devient aujourd'hui une démarche de « pure sous-traitance » (y compris vis à vis des grands distributeurs) dans laquelle le fournisseur industriel est conduit à augmenter sans cesse ses volumes de vente et donc à rentrer dans le cycle infernal des recherches de baisse des coûts de production (opérations de délocalisation, compressions de personnel remplacé par des techniques capables d'accroître la productivité...).

Quelques chiffres qui illustrent la pression que subissent les entreprises : dans ses projections pour les dix prochaines années, le SESSI table, dans son scénario médian, sur une augmentation de la productivité de 3,8 % par an (l'augmentation de la productivité aux Etats-Unis en 2002 a atteint 4,8 %).

Renforcer son offre industrielle par du service permet de décaler un dialogue trop ou uniquement axé sur le prix tout en jouant la carte de la différenciation. Pour cela, deux démarches peuvent être engagées : la démarche « tactique » qui consistera en une somme de détails, d'attitudes ou de prestations complémentaires apportées au client dans le but de maintenir ou d'accroître sa satisfaction, ou bien une démarche qui devient authentiquement « stratégique » lorsque l'entreprise industrielle affirme sa volonté de créer une offre de service à part entière et d'y adapter son organisation. Bien entendu, le fournisseur industriel ne choisit pas, de façon binaire, entre une démarche purement industrielle ou une démarche complétée de service, les combinaisons entre les deux se révèlent multiples.

On l'a vu, une attitude trop axée sur le produit, c'est-à-dire fondée uniquement sur le calcul des coûts complets de production et de mise à disposition au client, exacerbe un rapport de force avec le client autour de coûts lisibles et connues : c'est une situation défavorable pour le fournisseur industriel.

Or, si le client a contractuellement ou par expérience accès à la structure de coûts des produits, il maîtrise moins – et c'est bien logique – celle liée aux services. Sans vouloir créer de l'opacité, le fournisseur industriel peut – par le service – réduire le contrôle et la position du client sur des marges prédéterminées (dans certains cas et dans la mesure où le donneur d'ordres joue pleinement sur la connaissance de cette structure de coûts pour accroître sa pression sur ce paramètre). Cette considération demande un commentaire car elle est, en apparence, contradictoire avec l'encouragement au partenariat, incitant à une certaine transparence. Mais l'inégalité qui peut exister souvent dans le rapport de force entre un fournisseur industriel (un sous-traitant notamment) et un donneur d'ordres a perverti la vocation de cette transparence sur les prix et les structures de coûts.

*L'Orientation  
Service : un enjeu  
majeur au même  
titre que la maîtrise  
des coûts, la qualité  
ou l'innovation*



La valeur ajoutée qui tend à améliorer la « vie du client » (diminution des délais, prise en charge à sa place de certaines tâches...) positionne le fournisseur industriel dans une approche volontaire et dynamique. Il en tire un double avantage : le rapport de force avec le client est structurellement plus favorable et ses marges de manœuvre sont plus importantes.

### En résumé, le fournisseur industriel peut augmenter sa rentabilité par le service

Alors que l'on constate une grande difficulté à maintenir la croissance dans les secteurs de production traditionnels, de nombreuses entreprises manufacturières ont pu générer des revenus complémentaires grâce à leur valorisation des services, et parfois avec de hauts niveaux de rentabilité car les revenus issus du service connaissent une croissance plus rapide que ceux issus des produits (croissance pas toujours dans l'immédiat).

*Dans un contexte concurrentiel offensif, l'entreprise pourrait – par stratégie volontariste ou par effet d'entraînement – consentir une érosion sensible de sa marge en baissant ses prix sur les produits dans la mesure où elle se serait ménagée la possibilité d'une compensation grâce à une marge plus confortable sur les services.*

## Fidélisation de la clientèle et conquête de nouveaux clients

***Souvent support d'aide à la vente du produit, le service permet d'entretenir avec ses clients de véritables relations de partenariat qui ne peuvent que faciliter la fidélisation et entraîner la conquête de nouveaux clients.***

L'Orientation Service a pour premier avantage d'accroître l'attractivité des produits. L'étendue et la qualité des prestations de services intégrés dans l'offre produit – parce qu'elles créent une relation de dépendance mutuelle entre le client et son fournisseur – sont un facteur fort de fidélisation. Cette démarche conduit souvent à des contrats de type externalisation / engagement sur des résultats qui lient les parties prenantes dans la durée.



Pour une gestion optimale de cette durée, la simple relation de négociation avec les clients ne suffit pas, il est nettement préférable de s'engager dans une relation partenariale, profitable à chacune des deux parties. Le partenariat construit l'interdépendance et inscrit l'engagement mutuel avec l'accord logique du partage des risques et des contraintes.

***L'Orientation Service se fonde avant tout sur une relation de confiance et de transparence entre l'entreprise et ses clients.***

## Un enrichissement de la notion de proximité

La pénétration croissante des services dans l'univers industriel conduit naturellement les entreprises à se rapprocher chaque jour davantage de leurs clients.

***La relation avec le client a changé de nature.*** Les entreprises peuvent chercher à embaucher et à former des catégories nouvelles de salariés aux compétences diversifiées par rapport aux activités traditionnelles de l'univers de l'industrie. On pourra alors découvrir des profils de compétences capables de construire une véritable empathie avec les clients : bien informées des évolutions technologiques et des attentes du marché, douées d'une culture leur permettant de comprendre ses besoins ponctuels, souples pour se plier aux demandes particulières liées à la taille et spécificités de l'entreprise du client, particulièrement structurés donc capables de faire preuve d'inventivité et de travailler de façon autonome, c'est à dire avec un minimum de supervision. Dans le cadre de l'Orientation Service, l'opérateur, tout en restant dans les axes de progrès de son activité, est amené à prendre des initiatives permanentes pour une satisfaction immédiate du client.



## L'Orientation Service personnalise le produit : un avantage de différenciation

Au-delà de la résistance à la concurrence des pays à bas coûts de main-d'œuvre, l'Orientation Service permet au fournisseur industriel de proposer à son client un produit construit sur mesure intimement lié à ses attentes et besoins immédiats : ***le produit est entièrement individualisé et ne peut donc que renforcer chez le client la perception d'une valeur complémentaire.***

Par ailleurs, l'entreprise est en mesure d'offrir d'autres services comme l'ingénierie la maintenance, la formation qui peuvent s'avérer plus ou moins indépendants des produits auxquels ils sont associés mais porteurs d'une forte valeur ajoutée pour le client . Si l'on prend l'exemple des prestations de maintenance, il est possible à l'entreprise de fournir des services associés à ses propres produits aussi bien qu'à des produits acquis auprès d'entreprises concurrentes. En apportant ainsi au client une compétence technique étendue (pas uniquement liés aux produits vendus) permettant d'optimiser sa propre organisation industrielle le fournisseur prend une position moins fragile chez son client et élargit sa connaissance à la fois des besoins et des réponses apportées par les produits des concurrents.

Malgré tout, l'avantage concurrentiel lié au service n'a qu'une durée limitée : les clients ayant intégré cette offre de services, la regardent rapidement comme un dû, la réclament à d'autres fournisseurs et la concurrence a vite fait de s'adapter ou de copier le modèle. Le service est alors banalisé et le prix redevient – comme au départ – l'un des principaux critères de choix pour les clients. Ces services-là sont devenus indispensables au client qui continue à les exiger mais n'est plus prêt à les payer à leur juste prix ce qui peut affecter directement les marges de l'activité services.

***La parade à cet écueil sera bien sûr l'innovation permanente.*** Cela suppose que le fournisseur industriel suive de près ce que fait la concurrence en matière de services complémentaires de l'offre industrielle, qu'il soit proche du client et de la perception de la valeur service qu'il attend, quitte à stimuler sa perception.

## L'Orientation Service, facteur de stabilisation de l'activité

Les contrats d'entretien de longue durée permettent à l'entreprise de s'assurer des revenus réguliers tout au long de la durée de vie de la relation avec son client, c'est un moyen pour elle de faire face, financièrement, à des périodes de stagnation dans les ventes voire de réelle récession.

# Le service : une valeur pour le client

*Si l'Orientation Service répond à la recherche de valeur ajoutée par le fournisseur industriel, elle ne se concrétisera que si le client perçoit aussi de la valeur pour lui-même dans les offres de service de son fournisseur. Une des difficultés pour apprécier cette valeur réside dans l'absence, parfois, de raisonnement en coût global (coût du temps passé en interne chez le client, coût des aléas de la non-maîtrise...).*

## Le service du fournisseur pour une meilleure maîtrise du temps

Le manque de temps chronique, la sophistication grandissante des produits et la nécessité d'une adaptation et d'une optimisation immédiates de l'utilisation des produits ne peuvent que renforcer et augmenter la demande de services attachés aux produits. Même si des demandes de services du type maintenance, réparation, conseil... ont toujours existé, les attentes et exigences des clients en matière de services sont d'un haut niveau de technicité et requièrent toujours plus d'interactivité.

Le client vient formuler aujourd'hui des requêtes de plus en plus précises. Il a désormais la conscience aiguë de son intérêt à se consacrer sur son cœur de métier et à ne pas se disperser dans des tâches qui peuvent être gérées mieux, plus vite et plus économiquement par d'autres acteurs.

***Le client est prêt à consulter des offres qui lui permettent de mieux gérer son temps et ses ressources, de valoriser celles-ci et de mieux les maîtriser.***

L'Orientation Service peut tout simplement offrir un gain de temps appréciable en accompagnant la mise en fonction du produit acheté et en formant les équipes chargées de son utilisation. On le voit, elle fera la différence dans la rapidité avec laquelle elle répondra aux besoins du client en réduisant au maximum le temps d'indisponibilité ou de sous utilisation du produit. Le caractère d'excellence du service se mesurera à la qualité des informations fournies au moment de la mise en œuvre évitant aux usagers toute recherche longue ; l'exigence de réactivité s'appliquera aux traitements préventifs et curatifs des pannes... ***tous ces gains de temps – outre qu'ils accroissent la satisfaction – sont une source indéniable de réduction des coûts pour le client.***



## Le service du fournisseur libère le client des difficultés dues à la sophistication des produits et équipements

La notion d'acquisition de biens évolue : le client n'achète plus des produits / équipements ou des services mais des solutions capables de résoudre les problèmes qui se posent à lui. « L'offre industrielle » ne se limite plus à la qualité et à la technicité d'un produit livré, l'expression prend tout son sens et sa force réside dans l'usage réel et immédiat que le client peut en faire : il cherche à acquérir une offre dont la technicité et les prestations lui procurent la compétence dont il a besoin. Il veut faire l'acquisition d'une offre globale ou « package produits-services » qui prendra en charge un problème qu'il juge urgent ou/et complexe et qui lui apporte une expertise assumée par le fournisseur. Les prestations en questions apportent une réponse à forte complexité technologique et/ou à fort savoir-faire, mais leur utilisation est conviviale.

- L'usage des produits ou biens d'équipements allant vers une complexification croissante, les services après-vente et de maintenance ainsi que l'encadrement des utilisateurs deviennent indispensables.
- Le service de type intégrateur de solutions (tel que le proposent les grands constructeurs d'automatismes par exemple) et appréhendé en tant qu'externalisation (et donc en tant que gain et simplification) par le client.

*Ce que le client achète avant tout, c'est à la fois le passage de la complexité du produit industriel à une simplicité d'usage, en somme avec ce couple produit/service une convivialité qui lui assure une relative tranquillité.*

## Une exigence accrue de fiabilité, de qualité et de sécurité

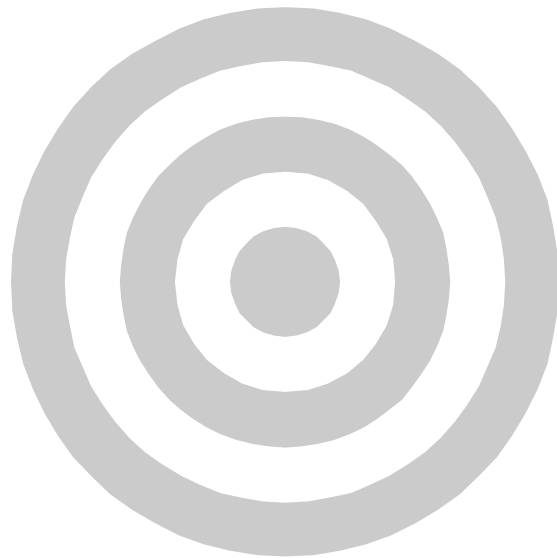
*Avec la maîtrise optimale du temps, la quête de la sécurité comme autre caractéristique du consommateur et utilisateur des sociétés développées, vient s'ajouter à la « décomplexification » du produit de haute technicité. L'exigence de sécurité touche la totalité des étapes de la chaîne de la valeur. Motivée au départ par les craintes qu'engendre une technicité qui n'est plus comprise dans son fonctionnement que par les concepteurs, la recherche de sécurité s'étend à tous les domaines : protection de l'homme et du matériel, de l'environnement immédiat aussi bien que de l'environnement global. Au-delà des situations extrêmes qui peuvent concerner des risques aisément identifiables par le consommateur (le secteur de la santé, de l'aéronautique avec la nécessaire traçabilité des pièces vitales par exemple), cette quête et cette exigence de sécurité ou de fiabilité ne sont pas toujours formalisées de façon explicite par le client. Et pourtant, il n'en demeure pas moins que c'est une attente fondamentale : **le client est prêt à transiger sur les règles de l'achat au meilleur prix mais tout manquement avéré à la garantie de sécurité sera fatal pour l'image de l'entreprise entachant de façon durable son image et sa notoriété.***

C'est ainsi que l'on a assisté à des retours en arrière en matière de délocalisations. Les industriels ou distributeurs ont préféré supporter des prix plus élevés et retrouver des productions de proximité pour plus de souplesse et de réactivité et bien sur la certitude de satisfaire le client dans le respect des délais promis. Ceci relativise les discours convenus tenus aussi bien par les clients que par les fournisseurs, sur l'importance que les uns et les autres accordent à « la variable prix ». Ces discours gardent leur sens tant que l'on reste sur le marché traditionnel du produit banalisé, mais dès qu'on s'en éloigne, la fiabilité et la sécurité s'imposent.

La fatalité dans la baisse des prix trouve ses limites pour le respect d'autres exigences comme la fiabilité, la disponibilité et la sécurité.

---

# La démarche du service dans l'industrie



# La mise en œuvre du service dans l'industrie

Les dirigeants d'entreprises envisagent plus volontiers d'intégrer les services dans leur activité, conscients de leur impact sur la compétitivité de leur organisation. Ils sont nombreux à se demander si le moment est venu d'orienter leur activité vers plus de services et se posent une série de questions du type « pourquoi ? » et « quoi ? » :

- « Dois-je compléter mon offre industrielle de services ? »
- « Qu'attendre d'une offre de services clairement identifiable ? »
- « Quels services dois-je offrir autour des produits que je vends ? »
- « Quelles sont les attentes de mes clients en matière de service ? »
- « Quels sont les services qui sont valorisables et rentables ? »
- ...

La mise en œuvre du service dans l'industrie passe souvent par une longue série de choix contradictoires avec la démarche produit, c'est une démarche perçue comme complexe par le dirigeant. Au-delà de simples interrogations sur le fond (« dois-je y aller ou non ? »), se pose surtout un grand nombre de questions opérationnelles (« comment faire ? ») :

- « Comment construire une offre innovante de service qui valorise la production industrielle ? »
- « Comment mettre au point une offre de service dans mon offre actuelle ? »
- « Comment sécuriser cette nouvelle offre et la pérenniser ? »
- « Comment la valoriser auprès de mes clients (faire payer le « juste prix » en préservant ses marges) ? »
- « Quelle place occupent les technologies dans le service ? »
- ...

Quand on observe la multiplicité des questions liées à la mise en œuvre de services associés aux produits industriels, on comprend que toute une série de freins viennent ralentir la mutation d'une industrie orientée vers l'offre produit et vers une organisation nouvelle qui couplera l'offre produit avec une offre orientée service :

1. L'habitude d'une culture industrielle et donc la « peur » du service, cet inconnu ; perçu comme non concret et moins essentiel que le produit ;
2. Par voie de conséquence, la première difficulté est celle de construire un business plan « service » fondé sur un modèle économique combinant produit et services et non plus seulement un volume de « produit » à un prix donné ;
3. Un certain déficit marketing dû sans doute à un manque d'implication de la direction et la difficulté à allouer des ressources sur cette fonction ;
4. Une situation paradoxale puisque le contexte économique pousse les fournisseurs industriels à rationaliser les effectifs industriels ;
5. Des commerciaux qui ont longtemps démontré leur performance sur des formes de négociation fondées sur la compétitivité des produits et concrétisé leurs ventes par des contrats qui laissaient le service en position marginale ...

La mise en œuvre du service dans l'industrie peut donc passer par des actions sur quatre leviers principaux :

- Le levier culturel
- Le levier organisationnel
- Le levier stratégique
- Le levier marketing

## Les fondations de la démarche du service dans l'industrie

L'entreprise industrielle doit mettre en oeuvre de nouveaux leviers, construisant ainsi de nouvelles fondations, sur lesquels pourront reposer, dans la durée, les différentes stratégies service qu'elle développera. Cette construction représente une mission délicate pour l'entreprise industrielle qui doit à la fois mobiliser ses collaborateurs sur ces nouveaux enjeux et vaincre les résistances au changement.

### Le levier culturel : le développement des services, un « choc » culturel à assumer

Malgré l'essor des services largement fondé sur l'externalisation des fonctions non industrielles dans les entreprises, l'économie des services a insuffisamment percé dans l'offre industrielle, même s'il existe de très beaux exemples, dans l'industrie française, d'entreprises ayant maîtrisé la redistribution de leur valeur ajoutée entre produits manufacturés et services.

La force de l'habitude est grande et beaucoup restent persuadés qu'il est nécessaire de se concentrer sur la simple fabrication d'un produit : élaborer des propositions de service paraît difficile ou inutile ou périlleux.

Il faut reconnaître qu'au contraire de la culture nord américaine, en Europe et notamment en France, le service ne bénéficie pas encore de la même « aura » que l'industrie. Les termes de tertiarisation, ou plus encore l'étymologie latine du mot « *servitium* » apporte à la notion de service une connotation négative plus empreinte d'idée de serviteur voire d'esclavage que d'accompagnement noble à une réussite collective. « Être au service de quelqu'un » renvoie trop à une image de dépendance pour faire valoir à quel point le service est créateur de valeur. A côté de celle du service, les notions de conception et de fabrication de produit renvoient à des images d'expertise, de compétence, de savoir-faire qui, pourtant sont inhérentes à l'élaboration d'une offre de service, surtout lorsque celle-ci est augmentée de la complexité qui consiste à créer un couple produit industriel/service.

L'enjeu est ainsi d'abord culturel car l'entreprise industrielle ne pourra véritablement réussir sa stratégie service sans un changement d'esprit : passer d'une culture industrielle « classique » à une nouvelle culture « Orientation Service ». Si les facteurs culturels et de contextes organisationnels sont essentiels dans la cohérence du management de toute entreprise, ils le sont plus encore dans le cadre du service. Or, les cultures service et industrielle s'écartent sur de nombreux points dont en particulier l'engagement du capital humain ou l'orientation client *contre* la focalisation sur l'offre. Le principal enjeu de la culture service est de préparer chaque collaborateur de l'entreprise à être le plus autonome possible face au client : il devra à chaque instant prendre seul la meilleure décision, à la fois pour



son entreprise et son client, c'est-à-dire atteindre le meilleur équilibre entre le profit pour son entreprise et la satisfaction de son client. Tandis que la culture industrielle classique développe généralement les actions et les comportements à adopter dans des situations préalablement définies notamment à travers un cahier des charges de produits.

Le fournisseur industriel est traditionnellement doté d'une culture technicienne qui se concentre prioritairement sur le produit manufacturé et l'innovation technique, il a du mal à envisager les moyens à allouer au service, il ne sait comment appréhender le service. Dominées par des ingénieurs de développement et de production, les entreprises industrielles privilégient naturellement une « orientation produit » au détriment d'une « orientation client ». Tout pousse le fournisseur industriel à penser que le service n'est pas son métier. Il est d'ailleurs intéressant de constater que les bases des formations tant techniques que commerciales sont encore largement ancrées dans un modèle industriel.

L'organisation industrielle est parfois loin de la culture Orientation Service. Ni culturellement ni au plan managerial, l'industrie française, et même européenne, n'est vraiment prête à l'Orientation Service.

Le capital humain, sa prise en compte et sa valorisation, est également au cœur de la culture service. La tendance générale de contraction des effectifs dans l'univers industriel est en contradiction avec la nécessité de renforcer les équipes fonctionnelles et opérationnelles pour proposer des services nouveaux aux clients, de recruter une ou plusieurs personnes pour acquérir des compétences nouvelles en termes de service.

L'Orientation Service peut, dans le contexte de désintérêt croissant des jeunes pour l'industrie manufacturière et donc de la généralisation des déficits en qualifications, constituer un nouveau facteur d'attractivité pour les jeunes recrues pour des emplois dans l'industrie. L'industrie sait qu'elle doit renforcer ses efforts pour revaloriser son image en termes d'emploi, l'Orientation Service peut en constituer un levier efficace.

Les mutations culturelles sont par nature lourdes et longues car elles engendrent une plus ou moins forte résistance au changement. La mise en œuvre du service amène de nombreux collaborateurs de l'entreprise industrielle à s'interroger sur leur place et leur rôle dans ce cadre nouveau. Plusieurs craindront alors pour leur territoire, leur pouvoir et leur expertise. Les mutations culturelles passent par l'acquisition de nouvelles valeurs (par exemple placer le client plutôt que la compétence au cœur des processus) et de nouveaux comportements. Pour gérer au mieux cette résistance naturelle, l'entreprise industrielle devra mettre en place un processus rigoureux d'accompagnement au changement. Dans le contexte spécifique de la mise en œuvre d'une stratégie service, cet accompagnement au changement s'appuie essentiellement sur une implication forte et authentique de la direction générale ainsi que sur l'introduction de processus de communication

ouverts. L'implication de la direction générale doit être visible et perçue comme soulignant l'importance du projet. Elle doit accorder une place privilégiée à la valorisation et à la communication de sa stratégie service auprès de ses ressources internes. Il faut informer l'ensemble des équipes internes à la fois par des voies formelles et informelles afin de lever les freins et les craintes suscités par tout changement mais il s'agit aussi de savoir écouter chacun afin de véritablement l'intégrer et l'impliquer dans la nouvelle orientation de l'entreprise.

Si l'on conserve une logique purement produit et technique, le service ne sera présenté que pour compléter l'offre industrielle : il répondra à d'éventuelles défaillances (maintenance, intervention sur site en cas d'insatisfaction du client, voire de crise). A l'inverse, ***dans une logique orientée client, le service s'intègre pleinement dans la stratégie industrielle de l'entreprise et devient source à part entière de compétitivité au même titre que le produit.***

***Il apparaît un manque de pratique et une grande difficulté pour développer une culture service au sein des activités industrielles.***

## Le levier organisationnel : vers un nouveau schéma organisationnel

Le passage d'une industrie tournée vers le produit à une industrie orientée client pose des difficultés organisationnelles immédiates et bloquantes. La construction d'un programme de développement ou d'un business plan, le déficit de marketing, une implication insuffisante de la direction générale, les « vieilles habitudes » des développeurs et des commerciaux sont autant de freins à la mutation nécessaire vers le service alors que la rationalisation et la réduction des effectifs de l'industrie sont déjà largement engagées compte tenu de l'automatisation croissante des processus de production, des raccourcissements de cycles liés aux nouvelles technologies et des délocalisations.

L'organisation relative à l'activité de service est essentiellement marquée par une redéfinition des interactions entre fonctions et départements. L'entreprise industrielle s'orientant vers le service aura ainsi forcément à repenser les interfaces entre ses départements production, logistique, recherche et développement, marketing et service... pour permettre des interférences plus fluides et plus fortes. La plupart du temps l'offre de service innovante s'appuiera sur les compétences d'autres départements ; la valorisation d'une nouvelle offre de maintenance plus efficace découlera par exemple d'une nouvelle conception du matériel. De façon plus radicale, l'organisation peut être tirée par l'Orientation Service : le chef de projet « Orientation Service » peut avoir la capacité à arbitrer les décisions transversales entre les activités de l'entreprise, par exemple pour maîtriser un délai d'intervention chez le client. Le découpage fonctionnel classique y perd alors inévitablement en pertinence.

Au-delà de l'organisation générale, les fonctions de chaque processus devront évoluer. La fonction commerciale, en particulier, est largement concernée par cette réorganisation. Le commercial, en acquérant les compétences nécessaires et propres à la vente du service, pourra accepter une évolution de son rôle et négocier de nouvelles formes d'évaluation et de rémunération.

Le service exprime, dans la majorité des cas, le besoin du client pour une offre plus globale, plus adaptée et plus complète. La mise en oeuvre d'une offre de service complémentaire au produit réclame une grande compréhension du client, voire d'être régulièrement à son contact. Cette exigence constitue un frein majeur pour la PME qui, souvent, n'a des relations que très ponctuelles, factuelles, unilatérale et à dominante technique avec ses clients.

L'introduction systématique et rationnelle d'offres de service dans l'industrie peut faire évoluer les pratiques des concurrents et ainsi déstabiliser les commerciaux habitués à d'autres confrontations. Ils peuvent se retrouver non seulement en concurrence directe avec les entreprises de service ayant repéré un marché intéressant mais aussi avec les distributeurs et les intermédiaires qui assuraient

traditionnellement par exemple la maintenance prévue dans les services après vente. Cette situation, nouvelle pour les équipes commerciales intervenant en milieu industriel, peut générer plusieurs formes de crainte quant à l'Orientation Service.

Elles commencent par douter du bien fondé de l'intégration de service dans l'avant vente et de sa valeur ajoutée dans la relation client : comment rester dans le cadre des spécifications et apporter un « plus » reconnu ?

Ensuite, elles expriment la peur de facturer un coût à ce que certains offrent gratuitement et de risquer d'être exclus d'une opportunité d'affaire : comment convaincre de la cohérence entre réponse produit et le plus service, comment faire la différence avec les spécialistes du service ?

Les équipes commerciales perçoivent aussi une résistance de la part du client pour payer le service en plus du produit : comment démontrer les gains générés pour l'acheteur qui généralement considère le service comme un dû, comme un simple support du produit ?

Il est en effet assez difficile pour les commerciaux de formaliser la remontée d'informations sur les besoins des clients en termes de service, ces besoins n'étant pas toujours exprimés clairement. De toute façon, ils vont eux-mêmes pousser le client à demander le service dont il a besoin.

Par ailleurs, dans l'entreprise orientée produit, les contrats des commerciaux reposent généralement sur des objectifs de vente de produits (indicateurs de vente ou de marge), engendrant des commissions et bonus assortis à ces ventes. Si ces contrats ne sont pas modifiés pour inclure des objectifs chiffrés en termes de vente de services (avec des structures de marge différente), il est naturel qu'ils continuent à rechercher prioritairement la vente de produit. Autre difficulté, cette modification contractuelle peut s'avérer compliquée pour l'employeur dans la mesure où elle engendre des problématiques tant juridiques que de conventions collectives.

La gestion de l'Orientation Service suppose de prendre en compte des facteurs nouveaux dans l'appréhension des coûts : une mobilisation différente des ressources humaines, une définition précise des frontières entre ce qui est prestation de service et service d'aide à la vente (ou support produit), une évaluation des modalités de facturation et de contractualisation pour décider de ce qui est facturable et de ce qui ne l'est pas, une définition d'unités d'œuvre nouvelles souvent sans base pour définir les référentiels.

## Le levier stratégique

Deux éléments défavorables s'imbriquent pour freiner l'Orientation Service dans l'activité industrielle : la direction générale d'une entreprise industrielle montre peu d'enthousiasme dans l'intégration d'une activité de service dont elle connaît mal le modèle économique et elle trouve généralement complexe l'analyse de l'économie de services.

Pour des chefs d'entreprises qui ont réalisé la majeure partie de leur carrière dans la sous-traitance par exemple, la mesure de l'intérêt du service et la perception des marges de manœuvre pour s'y engager sont confuses. L'Orientation Service pourrait pourtant apparaître comme une attitude constructive dans une économie où le poids de la production ne cesse de diminuer.

Les initiatives et les stimuli pour commencer à investir sur des projets de services sont rarement impulsés par le client, ils doivent donc être promus par l'entreprise elle-même et les décideurs (dirigeants et actionnaires) doivent en être les premiers convaincus pour engager des investissements sur cette voie.

Au plan pratique, se pose alors la problématique du retour sur investissement. Si une entreprise industrielle sait ce qu'elle doit investir pour sa capacité, sa productivité et le développement de nouvelles compétences et combien ces actifs lui rapportent, si elle connaît ses coûts de production, de développement et sur toute sa « supply chain », elle a, des difficultés pour trouver les paramètres qui lui permettront de mesurer les investissements nécessaires à la mutation de ses activités vers le service et les gains qu'elle peut en espérer.

Un des facteurs bloquants dans la décision de constituer une offre service réside déjà au départ dans la difficulté de cerner le modèle économique : les unités d'œuvre de facturation, les taux de facturation et leur ajustement, les facteurs déterminant les volumes (linéaire par rapport au produit ou indépendant), les coûts dédiés...

C'est une décision contingente car tous les outils habituels de décision ne sont pas mobilisables facilement : les ressources humaines, financières et matérielles sont limitées dans la PMI et la décision de privilégier telle ou telle affectation de ressources est importante.

Sans une étroite concertation de la direction et des équipes, qui devront être impliquées sur l'orientation de la stratégie de l'entreprise vers le service, il n'y aura pas de bonne maîtrise des offres de services. Dans le service en effet, l'engagement individuel des personnes impliquées dans la prestation est clé et cela suppose une approche nouvelle de la qualité.

Les industriels ont le plus souvent un niveau de qualité élevé mais la maîtrise de la production de service s'appuie sur des indicateurs différents qui ne sont pas toujours clairement définis non plus chez le client : cette zone de flou dans les

modalités à mettre en oeuvre pour respecter l'engagement de service est un frein supplémentaire dans la décision d'investir dans l'Orientation Service.

Ainsi, comme pour la mise en oeuvre de l'externalisation, l'Orientation Service ne réussira que si la volonté du management est ferme et communiquée clairement aux équipes. C'est la première condition pour que puisse être envisagée la mise en place d'une nouvelle organisation capable de créer de nouveaux processus de développement et de commercialisation, de les déplacer ou de les modifier de la réalisation de pièces, de composants ou de produits vers le service.

Si une vision forte et claire de la direction générale est indispensable au succès de la mise en oeuvre d'une Orientation Service, elle n'est cependant pas suffisante. Dans une perspective stratégique classique, l'entreprise industrielle devra construire un avantage concurrentiel propre à sa nouvelle activité service. Le service fait aussi entrer l'entreprise industrielle dans un champ concurrentiel en partie différent, marqué par des acteurs nouveaux tels que les distributeurs ou les prestataires de service. L'entreprise industrielle aura alors à comprendre ces nouvelles règles du jeu concurrentiel. En particulier, des facteurs comme la gestion de la relation clients, la flexibilité dans l'organisation ou l'individualisation (construite ou perçue) des réponses apportées au client sont des sources d'avantage concurrentiel possibles dans le cadre d'une activité de service.

L'établissement de nouvelles relations avec différents acteurs de son environnement peut également contribuer à une redéfinition de l'identité de l'entreprise industrielle. L'adjonction d'offres de service à l'offre d'un produit va tout d'abord et naturellement modifier la relation de l'entreprise avec ses clients et distributeurs. Enfin, de nouveaux partenaires sont susceptibles d'être introduits.

En s'orientant vers un plus grand soutien à l'activité et à l'organisation du client, le service va naturellement amener le fournisseur à se rapprocher de son client et ce dernier à partager davantage avec son fournisseur. Le mélange des équipes et des hommes (par exemple les missions de collaboration de plus en plus importantes entre les équipes recherche et développement des fournisseurs et des clients) et la convergence accrue des objectifs (par exemple la réduction des pannes et temps d'immobilisation des matériels et équipements) tendent à densifier (dans le meilleur des cas) la frontière entre le fournisseur et son client. L'échange n'est plus réduit à l'envoi d'un cahier des charges, d'un bon de commande et d'une livraison mais à des flux croisés liant les deux organisations. Ces interférences dans les territoires posent également à l'entreprise industrielle des questions essentielles quant à son pouvoir, son contrôle et sa responsabilité. Il s'agit pour l'entreprise industrielle de trouver une nouvelle position dans la filière, tant verticale qu'horizontale, et de la défendre en externe auprès de ses clients, partenaires et concurrents et en interne auprès de l'ensemble de ses collaborateurs.

La position du distributeur industriel est également amenée à évoluer sous la pression de l'offre de service. Ce distributeur pourra être séduit par le gain



potentiel associé au développement du service mais peut devenir un concurrent ou devenir, de gré ou de force, un partenaire dans la réalisation et la mise à disposition du service au client. Dans ce cas d'une relation partenariale subie, le distributeur pourra également résister à l'évolution service de son fournisseur industriel. Quelle que soit la perspective prédominante, le fournisseur industriel devra questionner ses relations avec les distributeurs si ceux sont les intermédiaires incontournables pour accéder au marché.

D'une manière générale, l'entreprise industrielle engagée dans la construction d'une nouvelle offre enrichie par le service et amorçant de ce fait un changement de métier devra comprendre les nouveaux facteurs de performance et de compétitivité qui y sont associés.

Enfin, lors du développement de sa stratégie service, l'entreprise industrielle peut être amenée à découvrir de nouveaux partenaires potentiels, en particulier ceux riches d'un savoir-faire technique et/ou relationnel en matière de mise en œuvre du service. L'entreprise industrielle est en effet souvent amenée à constater les limites de ses capacités dans la mise en œuvre d'un service réellement novateur. Si par son offre de service, l'entreprise industrielle est amenée à s'engager sur une promesse qui dépasse ses propres capacités, elle est de fait obligée de faire appel à un réseau de prestataires partenaires capables de l'aider à respecter ses obligations. L'entreprise industrielle devient alors en quelque sorte un maître d'œuvre ou architecte responsable d'un résultat combinant l'intervention de plusieurs intervenants.

## Le levier marketing

En mettant au cœur de sa démarche et de ses efforts le client et sa satisfaction, l'Orientation Service amène naturellement l'entreprise industrielle à mieux intégrer et à s'approprier la culture et l'expertise marketing. Le marketing propre à l'activité de service apporte au fournisseur industriel des bases nouvelles d'interaction avec le client. La prise en compte des caractéristiques du service et l'appréhension de leur portée sur la gestion du couple produit-service de l'industriel constituent alors le principal enjeu marketing.

Cinq caractéristiques distinguent généralement le produit du service :

- L'intangibilité
- L'hétérogénéité
- L'interactivité
- L'inséparabilité
- La périssabilité

### **Service et produit, deux démarches antagonistes ?**

*Les services connaissent une expansion permanente et les filières industrielles y recourent de plus en plus, il n'en demeure pas moins qu'entre les entreprises dédiées exclusivement à la réalisation de produit et celles qui développent une offre substantielle de service des différences majeures, d'ordre structurel essentiellement, subsistent (qu'il s'agisse de « pur » service ou de service à l'industrie). Ces différences sont recensées et commentées dans le présent paragraphe. Il analyse pourquoi les difficultés peuvent parfois être si importantes dans l'appréhension du service par le fournisseur industriel.*

### **Des différences majeures entre service et produit industriel**

#### *L'intangibilité et l'immatérialité définissent le service*

L'immatérialité et l'intangibilité sont les caractéristiques les plus largement utilisées pour définir le service.

L'intangibilité a une première dimension, la plus évidente, qui est une dimension physique : on ne peut pas « toucher » un service. Mais il y a aussi une autre dimension de l'intangibilité, qui a des conséquences plus fortes encore sur la gestion de l'offre de service : la dimension psychologique. Parce qu'elle est intangible, le client perçoit l'offre de service plus difficilement qu'une offre tangible, telle qu'un produit, qu'il peut toucher, sentir, voir et quelquefois même essayer. C'est pourquoi le client final (consommateur) ou intermédiaire (concepteur, donneur d'ordres ou distributeur) a en général plus de mal à évaluer la fonction et la valeur ajoutée d'un service que d'un produit. C'est alors le rôle du fournisseur industriel d'accompagner son client dans cette évaluation.

L'intangibilité induit chez le client un risque important attaché à l'achat d'un service, puisque l'offre est difficilement évaluable. L'enjeu est de rendre tangible le service pour réduire ce risque perçu. La complémentarité du couple produit-service représente une opportunité pour le faire : le produit peut servir de « preuve », de trace concrète ou de support au service, dans la mesure où il parvient à tangibiliser le service. Cette première analyse est la plus évidente. Mais en étant notamment un critère d'achat, le service associé peut également être appréhendé comme une « preuve » de la promesse annoncée par le produit. Dans ce cas, la richesse du couple produit-service réside dans sa démonstration croisée de complémentarité.

L'intangibilité rend également complexe l'évaluation monétaire du service. En étant associé à un produit, on peut craindre que le client n'accepte de payer que le produit. La tarification du service associé apparaît alors difficile à gérer.

*Pour le client, l'immatérialité inhérente au couple produit/service le met face à une situation d'incertitude supérieure à celle de l'achat d'un simple produit.*

#### ***L'hétérogénéité – l'effacement de la norme ou « variabilité »***

Le terme « hétérogénéité » utilisé dans le contexte du service, signifie que ce dernier est difficile à standardiser. La variabilité entre différentes prestations d'un même service se révèle grande. L'hétérogénéité signifie aussi que deux personnes recherchant la même prestation n'obtiendront jamais exactement le même service. Un même service a un résultat différent suivant la personne qui le fournit, le client qui le reçoit et le moment où se fait cet échange. C'est la valeur ajoutée perçue par le client qui prime. Il appartient au fournisseur de la décoder, en particulier de savoir comment le client transforme les fonctionnalités qu'il reçoit dans son analyse de la valeur (en général il les sous-estime car il prend en insuffisamment en compte les coûts globaux de la solution actuelle à son besoin). Aider le client à reconnaître la valeur comparée d'une proposition de produits associant du service à son coût global actuel est un enjeu ardu pour un commercial.

Chaque transaction de service entre l'entreprise et le client est unique, alors qu'un produit sortant d'une chaîne de production est semblable aux autres produits de la même chaîne de fabrication (c'est même un objectif incontournable). Le produit est conforme dans la mesure où il répond à des normes ou à un standard et qu'il est paramétré de façon lisible.

Cette hétérogénéité a en particulier de fortes conséquences sur la gestion de la qualité du service dans la mesure où elle devient difficile à contrôler. Il est délicat de développer des standards de performance et de contrôle. Le produit peut alors servir de support à l'établissement et à la communication de tels standards.

*La qualité du service et l'apport de valeur sont étroitement dépendants de la réussite du rapport qui se crée entre l'acheteur et la personne qui offre le service autour d'un produit donné.*

### ***L'interactivité : une pratique à développer***

Jusqu'alors la conception et la fabrication d'un produit étaient sans conteste maîtrisées essentiellement par l'entreprise industrielle et par ses unités de développement et de production. Il en est autrement pour la production de service : elle ne trouve sa valeur que dans une démarche conjointe client/entreprise. Plus l'implication du client est forte, effective et introduite suffisamment en amont, plus l'impact est grand sur la valeur du service en termes de contenu et de relationnel.

*L'entrée du client dans le processus de production du service garantit une optimisation de la valeur pour les deux parties. Car il doit y avoir valeur ajoutée pour et par chacun d'eux – c'est une condition du partenariat.*

### ***L'inséparabilité ou la simultanéité : un phénomène nouveau dans l'entreprise***

Le résultat offert par un service ne peut être séparé de son processus de création. La production et la consommation se réalisent de façon simultanée, alors qu'un produit peut exister sans avoir besoin d'être consommé (il se stocke contrairement au service). On parle alors de l'inséparabilité ou encore de la simultanéité entre production, consommation et distribution.

La conséquence majeure de cette inséparabilité est la présence indispensable du client au processus de production du service, que ce soit simplement pour spécifier une prestation ou plus largement pour co-produire le service. La gestion de la participation du client au service est l'enjeu essentiel de la gestion du service, d'un point de vue tant opérationnel que marketing.

Dans le contexte de l'Orientation Service du fournisseur industriel, cette participation du client est à appréhender comme une rencontre entre deux domaines de connaissance différents et très forts, celui du client et de son fournisseur. C'est de la réunion de ces savoirs que peut découler un avantage compétitif réel, tant pour le fournisseur que pour son client.

*Le choix Orientation Service implique, dès le départ, d'accepter la mise en place d'une organisation différente de l'entreprise.*

### ***De la gestion du flux et des stocks à celle de la demande des clients – la périssabilité***

Les services sont périssables dans la mesure où ils ne peuvent pas être stockés. Les services sont consommés dès qu'ils sont produits. La flexibilité de la production de services est alors plus délicate à mettre en œuvre et les activités de service sont largement touchées par la fluctuation de la demande. L'enjeu est d'autant plus important que la disponibilité du service peut faire partie des critères majeurs d'évaluation de sa qualité. L'adaptation de l'organisation du fournisseur à la charge se fait essentiellement par ajustement des effectifs produisant le service.



Dans le cadre particulier d'un service associé au produit, le fournisseur industriel doit également gérer l'évolution de son offre de service en fonction d'une gamme de produits et de la durée de vie du produit.

*L'organisation de l'entreprise peut s'adapter à un processus nouveau qui passe par la connaissance de l'organisation du client et sa capacité à intégrer l'offre, la formation adéquate des équipes et la maîtrise de la flexibilité de l'organisation.*

## Dépasser un réel déficit marketing et impliquer davantage le management

Dans l'industrie, les services interviennent généralement après la vente du produit, dans une attitude réactive et non volontaire. Ils sont considérés comme une contrainte et souvent mis en œuvre par les équipes techniques et de production qui, dans la majorité des cas, ne sont pas formées pour conduire de telles prestations.

Le service proposé ne donne donc pas lieu à des prestations à valeur ajoutée importante ce qui peut être dangereux et dommageable pour le fournisseur industriel : le client risque d'être sensible aux écarts de qualité ou à l'inefficacité relative du service proposé et de mettre au second rang la qualité du produit vendu préalablement à la prestation du service.

Or, pour opérer sa mutation vers l'Orientation Service, l'entreprise industrielle doit anticiper les besoins de ses clients et pouvoir maîtriser au mieux ses ressources. En effet, les ressources humaines sont les premières impliquées dans une interaction forte avec le client : le facteur humain est donc critique. Le management des ressources humaines se trouve ainsi au cœur de la démarche du service mais si ce management reste essentiellement axé sur la production et la technologie, le fournisseur industriel sera dans l'incapacité de mobiliser ses équipes pour la mise en œuvre du service.

## Un paradoxe : une frilosité face aux services pour des questions RH dans un contexte de rationalisation des effectifs

Ayant plutôt tendance à considérer les coûts engendrés par les services plutôt que les bénéfices qu'ils procurent, les entreprises industrielles n'ont généralement pas développé une vision stratégique en matière de service.

Le problème des ressources se pose à deux niveaux : d'une part au niveau de l'allocation de ces ressources entre les moyens affectés aux produits et ceux qui sont dédiés aux services, et d'autre part au niveau de la spécialisation de ces ressources en fonction du type de services.

Dans le cadre d'un couple produit-service, les produits et les services peuvent se trouver en concurrence au point de vue des ressources. Qu'elles soient financières, matérielles ou humaines, les ressources sont rares et il s'agit de les allouer de manière cohérente entre les éléments produit et service.

Une entreprise industrielle, traditionnellement orientée produit, aura tendance à sous-estimer les besoins en ressources de services, pouvant ainsi déséquilibrer la cohérence de l'offre globale.

*Du fait des spécificités fortes du management et de la mise en œuvre des services, il est, ni facile, ni naturel, pour une entreprise industrielle, de développer une offre de services.*

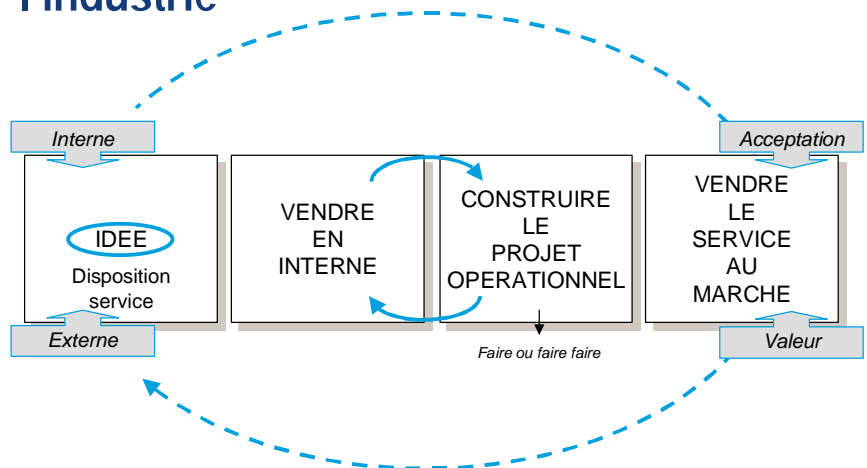
*La relation entre les moyens humains requis et le retour sur investissement potentiel est encore mal perçue par les dirigeants industriels.*

# Les quatre étapes du service dans l'industrie

*Au regard des valeurs attendues tant pour le fournisseur industriel que pour le client dans le cadre d'une Orientation Service, au regard des freins qui entravent son développement, la mise en œuvre du service dans l'industrie pourra se sécuriser dans une démarche suivant les quatre étapes décrites ci-dessous :*

1. Trouver l'idée
2. La « vendre » en interne
3. Construire le projet opérationnel
4. Vendre le service au marché

## Les quatre étapes du service dans l'industrie



## Trouver l'idée

Chaque entreprise a emmagasiné une large somme de connaissances et de savoir-faire qui peuvent – avec un temps de réflexion et de formation des ressources humaines – servir de base à des prestations de service de qualité.

### **Inventaire de l'existant**

La plupart des entreprises industrielles offrent déjà à leurs clients des prestations de service de façon plus ou moins conscientes. La première étape consiste donc à repérer les gisements actuels de valeur par le service, actuellement fourni mais non valorisé, et qui peut se présenter sous des formes très diverses que l'entreprise industrielle va reconnaître. Elle découvre en particulier des services « cachés » en raison soit d'une absence de facturation, soit d'une faible formalisation de l'offre ou encore d'une démarche isolée (une initiative individuelle, non partagée et donc non connue). Par exemple, le technicien qui prend l'initiative de livrer une pièce en urgence un samedi matin est véritablement dans une démarche service, qui ne correspond ni à une offre de service payante ni à une offre de service formalisée, mais qui a incontestablement un impact sur la relation à long terme avec le client. Le service peut ainsi être marginal ou anecdotique, offert par une personne qui n'a pas été sensibilisée à sa valeur et qui délivre ce service par simple habitude ou sensibilité. N'étant pas en quelque sorte répertoriés, ces services ne peuvent pas entrer dans une stratégie claire avec un cadre de mise en œuvre et des objectifs.

Recenser ces services, essayer de déterminer leur valeur – côté fournisseur et côté client – revient à se doter d'arguments commerciaux nouveaux dans les négociations avec un client qui en bénéficie gratuitement.

### **Les quatre catégories de services dans la panoplie de l'offreur industriel**

De la même façon que pour le produit, le service a besoin d'être appréhendé dans tous ses aspects : il a lui aussi une conception, une fabrication ... dans des perspectives économiques à identifier clairement.

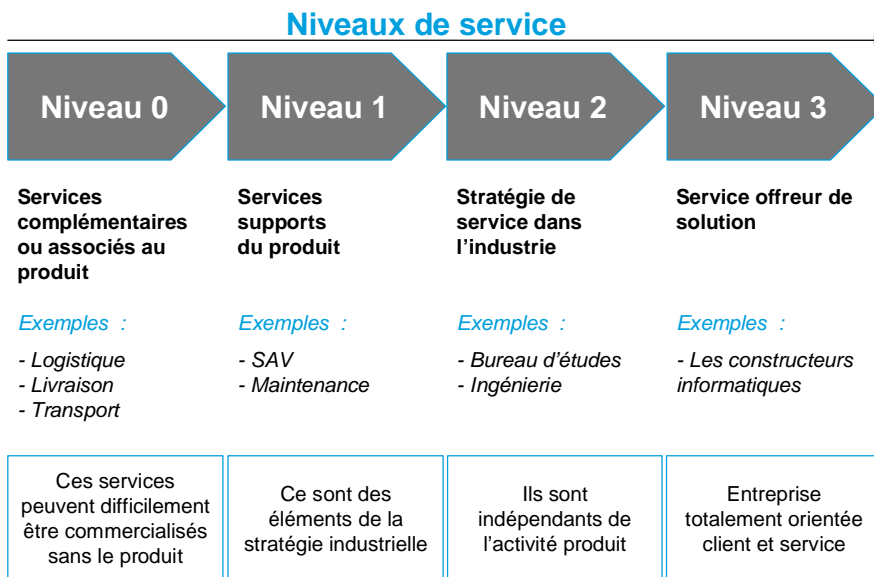
Il est possible dans un premier temps de définir quatre grandes catégories de services.

Les plus simples sont les *services complémentaires ou associés au produit*, on peut presque dire que sans eux la prestation industrielle n'est pas complète et ces services n'ont pas de raison d'être en dehors du produit. Parmi ceux-ci, on trouve notamment l'ensemble des fonctions techniques de la « supply chain » et de la logistique (installation, livraison, transport...) dont la réalisation donne lieu à l'évaluation du « taux de service » par le client. ***C'est le niveau 0 de l'Orientation Service dans l'industrie.***

Viennent ensuite *des services support du produit*. Ils sont livrés en plus du produit sans qu'ils soient indispensables à son fonctionnement et à son utilisation. Ils se surajoutent à lui pour la satisfaction spécifique du client et pour différencier le produit de celui de la concurrence. L'individualisation partielle d'une offre de produit (marquage par exemple), la gestion des statistiques ou le service après-vente comme la maintenance entrent dans cette catégorie. L'entreprise a le choix entre les proposer ou non de façon systématique. Ils apportent une réelle valeur ajoutée pour le client d'une part, et d'autre part, ils sont susceptibles de générer des lignes nouvelles de profits pour l'entreprise. Ils sont en ce sens des éléments de la stratégie industrielle. ***C'est le niveau 1 de l'Orientation Service dans l'industrie.***

Enfin arrivent les bases d'une *réelle stratégie de service dans l'industrie*. Ceux-ci sont considérés par le fournisseur industriel comme une activité à part entière de l'entreprise, indépendamment de l'activité produit. Elle propose des services qui répondent à des attentes identifiées du client comme par exemple les prestations de bureaux d'études ou d'ingénierie. L'entreprise répond, dans une situation de confiance relative, à une demande du client ou lui suggère une prestation qui va par exemple simplifier son organisation en le déchargeant de tâches de développement ou de gestion liées au produit qui étaient à la charge de ses propres collaborateurs et seront dorénavant prises en charge par son fournisseur. ***Il s'agit du niveau 2 de l'Orientation Service dans l'industrie.***

Le niveau supérieur est celui *de l'offreur de solutions*. L'entreprise, qui reste une entreprise industrielle est tout entière orientée client et gère avec lui l'évolution de son organisation. L'entreprise donne une image service à l'instar des constructeurs informatiques qui en présentent les exemples les plus aboutis : IBM ou Hewlett Packard, pour ne citer qu'eux, ont largement dépassé dans leur offre la simple prestation industrielle. *C'est le niveau 3 de l'Orientation Service dans l'industrie.*



## « Vendre » l'idée en interne



Comme exprimé précédemment, la culture industrielle et l'habitude des collaborateurs de l'entreprise peuvent constituer des freins majeurs à une orientation significative en termes de service. Sans la conviction du dirigeant, il sera difficile de réaliser une mise en œuvre qui ait une certaine ampleur. Il lui faudra mettre en place une organisation adéquate qui répondra aux enjeux d'une telle mutation afin de faire adhérer l'ensemble des collaborateurs à cette nouvelle orientation. Afin de remporter l'adhésion de l'organisation et l'implication de ses membres, trois actions prioritaires peuvent être développées : émettre des signaux forts sur la nouvelle orientation service de l'organisation, former les collaborateurs clés de l'entreprise au service, instaurer des processus de communication à double sens.

### *Des signaux forts*

Ces signaux sont généralement des actes et des décisions de la direction générale qui démontrent sa ferme résolution à mettre en œuvre une orientation service et argumentent sur l'intérêt que cela représente pour l'entreprise.

Ces signaux peuvent être de plusieurs natures. Il peut s'agir d'investissements significatifs destinés à soutenir la nouvelle orientation de l'entreprise industrielle, comme le rachat d'un prestataire de service dont les compétences et le savoir-faire supporteront le développement d'une offre de service particulière. Des changements dans l'organigramme mettant clairement en avant des fonctions nouvelles, et/ou des évolutions de fonctions, aptes à soutenir la nouvelle orientation sont également des décisions hautement visibles et lisibles. Dans ce sens la nomination d'un chef de projet ou d'un « Monsieur ou Madame Service », directement sous la responsabilité de la direction générale, marque sa volonté. Enfin, de nouvelles directives en matière de recrutement, de formation et d'évaluation sont autant de signaux clairs en faveur d'une orientation service.

Les signaux doivent être lancés en cohérence avec la volonté des dirigeants et expliqués pour ne pas inquiéter tant les collaborateurs que les partenaires.

## Une formation généralisée

Une démarche importante pour la réussite des projets d'Orientation Service réside dans la formation à la démarche de services des personnes directement impliquées ainsi que dans une sensibilisation d'ensemble sur les principes simplifiés du marketing industriel, de l'organisation client et de la relation client (comme cela a été fait dans les démarches qualité).

L'allocation des ressources devrait être reconsidérée dans la mesure où les moyens mis en œuvre pour la réalisation du produit s'appuie souvent sur des investissements matériels, alors qu'au contraire le service suppose une contribution nouvelle du personnel, en temps réel et avec des compétences techniques qu'il a déjà mais aussi des compétences d'ordre relationnel et « pédagogique » qu'il lui faudra développer.

Il faut prendre en compte la diversité des services avant d'allouer les ressources : certains requièrent du personnel très qualifié, d'autres des infrastructures plus ou moins coûteuses ; certains impliquent une interaction directe avec le client, d'autres peuvent être proposés à distance...

Dans tous les cas de figure, la mise en place de l'Orientation Service nécessite une réelle formation des collaborateurs clés à cette évolution, voire révolution, organisationnelle. En effet, la notion de service introduit une différence majeure par rapport à l'orientation produit, celle de l'interactivité avec le client et donc la simultanéité de la production. L'apprentissage devra insister sur l'analyse et l'interprétation des comportements du client, en comprenant l'organisation qui est la sienne, afin d'être capable de respecter la place qui lui est dévolue dans cette fonction interactive.

Cette sensibilisation, pour réellement soutenir le changement, ne doit pas se limiter à quelques départements et à seulement quelques collaborateurs clés. Au même titre que les démarches qualité, chacun peut et doit contribuer à la réussite de son entreprise dans sa stratégie service : un bon service peut être dramatiquement dévalorisé par un accueil téléphonique médiocre. D'autre part, une formation au service doit permettre à chaque opérateur dans l'entreprise industrielle de mieux comprendre et mieux apprécier ce qu'une orientation service implique pour lui-même.

*La culture industrielle de l'entreprise va créer une réticence au service. Un travail de communication interne, de sensibilisation et de pédagogie (via la formation) s'avère nécessaire.*



### **Une communication à double sens**

La mise en œuvre d'une orientation service peut déclencher une sorte de choc culturel dans l'entreprise industrielle ; il pourra en résulter de fortes résistances au changement. La mise en place d'une stratégie de communication interne sur le thème de l'Orientation Service est importante mais devra s'appuyer rapidement sur des réalisations, la réussite de quelques projets symboliques et l'énoncé d'une ambition et d'un plan de marche.

Elle devra être réellement consultative, globale et transverse. Une stratégie de communication est consultative à partir du moment où elle émet non seulement des messages mais où elle est également capable d'entendre et d'intégrer les observations et les suggestions des différents récepteurs. Une communication globale développe de multiples supports capables de toucher des cibles différentes : envoyer le nouveau plan stratégique au personnel technique de base serait par exemple une erreur. Enfin, l'entreprise industrielle valorisera une communication transverse et non pas seulement une communication du haut vers le bas. Dans la nouvelle organisation relative à l'orientation services et promouvant la transversalité, chaque département a besoin de savoir ce que les autres départements réalisent.

Il faut ensuite repenser l'allocation des ressources dans la mesure où l'élément produit s'appuie souvent sur le capital, alors qu'au contraire le service met à contribution le personnel, en temps réel et avec des compétences techniques qu'il a déjà mais aussi des compétences d'ordre relationnel et pédagogique qu'il lui faudra développer. Dans les facteurs relationnels, il convient également de ne pas oublier les aspects de contractualisation qui demande une expertise particulière et nouvelle avec souvent des clauses juridiques très spécifiques.

Il faut prendre en compte la diversité des services avant d'allouer les ressources : certains requièrent du personnel très qualifié, d'autres des infrastructures plus ou moins coûteuses : certains impliquent une interaction directe avec le client, d'autres peuvent être proposés à distance...

## Construire le projet opérationnel

Tout comme il est habitué à le faire pour les produits qu'il propose, le fournisseur industriel doit s'attacher à décrire avec la plus grande précision les services qu'il va offrir. Seule une parfaite évaluation en amont garantira le succès du projet. Il faudra recenser et détailler :

- Les caractéristiques des services proposés,
- Leurs modalités d'exécution et de réalisation,
- Leurs standards de qualité,
- Leurs prix de vente,
- Leurs unités d'œuvre (le service est-il facturé au forfait ou à la prestation, au jour, à l'heure, au nombre d'intervenants impliqués...)
- ...

*Le projet service a besoin d'être évalué dans toutes ses dimensions*, au même titre que le projet produit ; l'évaluation de l'offre de service n'est à proprement parler qu'un des aspects de l'ensemble. La création d'une offre service doit s'appuyer sur la compréhension du système client (système d'information sur les marchés, veille concurrentielle, suivi des clients).

L'évaluation du projet peut tenir compte de son aspect novateur et de sa solidité mais aussi porter sur le système organisationnel de l'entreprise industrielle sans faire de confusion avec le système managérial. Elle prendra en compte l'implication des dimensions organisationnelles, techniques, humaines et marketing de la création de l'offre.

L'évaluation de la démarche devra appréhender la pertinence du service rendu au client futur : d'abord la validité de l'idée (ceci répond à la question : quoi ?) par rapport aux concepts existants (positionnement, originalité, identification), ensuite l'architecture du système d'offre pour la réalisation du concept (la question : comment ?) c'est à dire l'ensemble des moyens, méthodes, procédures et métiers mis en œuvre.

Une bonne évaluation du projet services présente l'avantage d'apporter des réponses aux quatre questions suivantes :

- Pourquoi, pour qui ? = le besoin
- Quoi ? = le concept
- Comment ? = le processus
- Avec quoi ? = les moyens

### **Décider d'une politique de prix du service**

Les entreprises industrielles qui ont acquis une certaine expérience dans le domaine du service soulignent l'impératif d'une orientation vers une tarification précise de l'ensemble de leurs services, quelles que soient les difficultés qu'elles éprouvent.

La difficulté commence par la connaissance et la maîtrise des coûts associés à leur offre de service. Ces difficultés relatives peuvent en partie être expliquées à la fois par la spécificité de la structure des coûts dans les services (des coûts fixes généralement plus importants que les coûts variables, et des coûts indirects souvent supérieurs aux coûts directs) et par le relatif opportunisme qui accompagne le développement de l'offre de service et qui rend donc difficile un suivi maîtrisé des coûts. Lorsque le service est « caché » et offert occasionnellement par de multiples personnes, la connaissance et la maîtrise des coûts sont particulièrement délicates. D'autre part, la politique de prix du service semble être un point délicat dans la relation de l'entreprise industrielle avec ses clients. Le fournisseur peut se sentir mal à l'aise pour demander à son client de payer un service qu'il pouvait recevoir gratuitement jusqu'ici ou que ses concurrents semblent offrir gratuitement. Le client peut également être franchement hostile à la tarification du service, qu'il perçoit comme des surcoûts... alors qu'il subit lui-même. La solution la plus expéditive consiste alors à ne pas faire payer le client pour le service qu'il reçoit.

Si le fournisseur industriel parvient malgré tout à maintenir le cap d'un service payant, il doit alors résoudre trois problématiques essentielles : celle de la fixation d'un niveau de prix, celle du choix d'une stratégie de présentation du prix du service et enfin celle de la mise en œuvre de la politique de prix décidée.

**La fixation d'un niveau de prix** s'appuie généralement sur une analyse des coûts, des attentes et des comportements du client et des positions des concurrents. Nous avons déjà évoqué la difficulté pour l'entreprise industrielle de connaître et maîtriser ses coûts relatifs au service. L'intangibilité inhérente du service, souvent accompagnée d'une originalité et d'une nouveauté du concept de

service, rendent délicate l'appréciation par le client de la valeur du service. Les stratégies de *value pricing* sont alors dans ces contextes délicates à mettre en œuvre. Quant à la prise en compte de la concurrence pour approcher un niveau de prix potentiel, elle se révèle illusoire lorsque l'offre de service concourt à l'établissement d'une stratégie de différenciation concurrentielle. Enfin, le niveau de prix est largement encadré par le choix d'une orientation générale de type stratégie de pénétration ou stratégie d'écrouissage. La complexité et le degré d'innovation du service servent généralement de point d'ancrage à cette alternative. Cette évaluation du service devra se faire bien souvent dans un contexte concurrentiel nouveau pour l'entreprise industrielle. Elle aura, en particulier, à évaluer son offre de service par rapport à des critères de résultat et de processus qui ne lui sont pas forcément familiers. Si une stratégie de pénétration est privilégiée, l'avantage financier découlant du service sera alors naturellement réduit. Dans le cas contraire d'une orientation vers une stratégie d'écrouissage, l'entreprise devra être convaincue de la valeur perçue de son service.

En ce qui concerne **la présentation du prix du service**, l'entreprise industrielle peut décider d'un prix unique comprenant le produit et le service (stratégie de type *bundling*) ou au contraire aller vers une politique de prix distinguant le produit du service (stratégie de type *unbundling*). Si la stratégie de type *bundling* a comme principal avantage de simplifier la relation commerciale, tant du côté du fournisseur qui n'a qu'un seul élément à vendre, que du côté du client qui n'a qu'un processus de choix à faire, elle répond de moins en moins aux évolutions du marché. Un marché qui gagne en maturité aura en effet tendance à être plus exigeant et plus précis sur l'offre de service et cherchera naturellement à négocier cette offre de service à la fois sur son contenu et sur son niveau de prix. La stratégie de type *unbundling* permet alors au fournisseur de répondre à ces nouvelles attentes, mais aussi de soutenir une stratégie d'écrouissage dans le cas où l'offre de service est innovante et représente une réelle valeur ajoutée pour le client. Cependant, cette stratégie de type *unbundling* connaît une limite propre à la valeur du produit, car si celle-ci est trop faible le coût du service dépassera rapidement le coût du produit et le marché acceptera alors difficilement une facturation indépendante du service.

Enfin, l'enjeu **la mise en œuvre de la politique de prix décidée**, tant par les clients que par les membres de l'organisation industrielle en contact avec le client (ingénieurs d'affaires, technico-commerciaux, ...). Ces derniers sont souvent effrayés par le bouleversement que crée pour eux une tarification du service. C'est en effet un nouveau contenu de la négociation commerciale qu'ils ont à défendre,

mais aussi de nouveaux contours de la relation commerciale qu'ils ont à dessiner. Ils ont alors à expérimenter la réalité de la vente de service, ce à quoi ils n'ont dans la plupart des cas pas été formés ni même habitués, en particulier lorsqu'ils sortent d'une logique d'offre gratuite du service ou même d'offre du service liée au produit. C'est donc à l'entreprise de mettre en place un accompagnement efficace afin de familiariser les publics concernés au service et à sa vente.

### **Formaliser l'offre du service dans l'industrie**

En fait, l'offre de service obéit à la même logique de conception et de réalisation que celle mise en œuvre pour un produit industriel : définition des contours, des composantes et de son processus de fabrication.

La pression de l'environnement en général et du client en particulier pour une création accrue de valeur devrait inciter le fournisseur industriel à s'engager dans une démarche forte de tangibilisation de son offre de service. Une telle démarche permet de démontrer au client la valeur qu'on lui promet. La tangibilisation du service ou encore la traduction d'un concept de service en système d'offre de service sont des étapes clés dans la stratégie marketing du service. Si le concept de service est en quelque sorte la promesse ultime faite au client, l'offre de service est finalement ce que le client achète vraiment. Une bonne conception et un bon *package* de l'offre de service permettront au client de réellement appréhender les bénéfices potentiels de l'offre et réduiront d'autant le risque perçu associé à son immatérialité. Dans le cas d'un service offert à une organisation, la conception de l'offre de service est rendue plus complexe du fait de l'existence d'une multiplicité de clients. La présence d'une filière dans toute situation industrielle implique trois types de clients : le client direct, le client indirect (qui peut-être le client du client mais aussi les différents partenaires du client) et le client final. La formalisation de l'offre devra donc répondre aux attentes diverses de ces trois types de clients. D'autre part, le client se présente sous la forme d'un centre d'achat constitué de personnes jouant autour et dans l'achat différents rôles. La question se pose d'une matérialisation efficace du service pour des rôles développant des attentes et des comportements vis-à-vis de l'offre différents.

Dans un contexte industriel, concevoir une offre de service et dessiner son processus de mise en œuvre, c'est avant tout identifier tous les « moments de vie » ou de contact du client avec l'entreprise industrielle. Les méthodes classiques de flow cart utilisées pour les processus industriels sont également pertinentes pour mettre en place un process service.

La façon la plus simple pour illustrer cette démarche est de prendre en exemple le service de maintenance, première catégorie à être sollicitée quand on s'oriente service. Voici comment le service s'intègre dans la chaîne de valeur industrielle.

### **Exemple d'un flow cart d'un service de maintenance**

Une panne ou un dysfonctionnement survient chez le client
Le client constate la panne ou le dysfonctionnement
Le client contacte son prestataire de maintenance
Le prestataire indique un délai d'intervention
Le prestataire intervient et solutionne la panne ou le dysfonctionnement
Le prestataire facture son intervention

### **Envisager de nouveaux partenariats**

En raison de la complexité et des freins associés à la mise en œuvre d'une orientation service par le fournisseur industriel, le partenariat est à considérer comme une possible stratégie. Au-delà du traditionnel partage de risque associé au partenariat, il permet aussi dans le cadre de la mise en œuvre du service dans l'entreprise industrielle, de fournir des ressources et compétences essentielles dans la construction d'un avantage concurrentiel, de créer de nouvelles formes d'avantage concurrentiel ou encore d'atténuer la résistance au changement causée par la mise en œuvre du service.

L'entreprise industrielle peut tout à fait mettre sur le marché une offre de services tout en s'appuyant sur des partenaires pour la réaliser, ou au contraire décider d'assumer entièrement la réalisation et la commercialisation de ce service. Il est en effet possible et concevable de commercialiser une offre de service, c'est-à-dire d'être perçu par le marché comme le responsable de ce service, tout en sous-traitant tout ou partie de sa réalisation. Ce qui revient à dire que le choix relatif à l'offre du service associé est indépendant du choix relatif à la structure de réalisation de cette offre. La palette des choix relatifs à la structure soutenant le service associé s'articule donc autour de deux positions extrêmes : soit l'entreprise intègre totalement la réalisation et la commercialisation du service associé, soit elle le sous-traite totalement. Entre ces deux positions extrêmes on retrouve de façon plus ou moins forte la présence d'intermédiaires/partenaires qui collaborent avec l'entreprise industrielle à la réalisation et à la commercialisation de ce service associé.

Chacune des deux situations extrêmes a ses avantages et ses inconvénients. Il peut en effet être impossible pour une entreprise industrielle, pour des raisons économiques, techniques ou organisationnelles, d'assurer elle-même partout dans le monde et à tous les clients le service associé, auquel cas elle choisit de totalement ou partiellement sous-traiter celui-ci. Elle profite alors du savoir-faire particulier de ces intermédiaires/partenaires ou de leurs économies d'échelle, ce



qui lui permet dans le premier cas de commercialiser un service plus performant et dans le second un service économiquement plus rentable. Cependant, l'appel à des intermédiaires/partenaires diminue logiquement d'autant le contrôle que peut exercer l'entreprise industrielle sur son offre de service associé, et implique la nécessité d'une politique de gestion rigoureuse de ses partenaires (gestion des relations, rémunération, formation, cohérence et valeur du service associé effectivement délivré au marché...).

Une telle réflexion peut également se faire par segment, le choix d'une structure sur un segment n'excluant pas la possibilité d'un autre choix sur un autre segment.

## Vendre le service au marché

Les fabricants industriels, constamment en quête de nouvelles applications de produits et de nouveaux marchés, ont beaucoup appris sur la façon d'aborder le client : deviner leurs attentes, découvrir leurs besoins voire susciter ceux-là en rapport avec leurs propres produits. Ils ont la plupart du temps acquis une réelle expérience des services pour en avoir fourni gratuitement en accompagnement de leurs produits, aussi bien dans le but de donner une qualité complémentaire à la vente que d'améliorer leurs relations avec le client. Il est donc opportun de réfléchir à la façon de vendre des prestations service formalisées à la clientèle déjà fidélisée. Ce mode de pénétration du marché des services, étroitement lié aux produits déjà existants chez le fabricant, à son savoir-faire et à sa clientèle, ne requerra qu'une légère évolution dans la gestion : il faut passer de l'idée de fournir un produit dont le client a besoin à celle de vendre la solution à un problème qui se pose à lui.

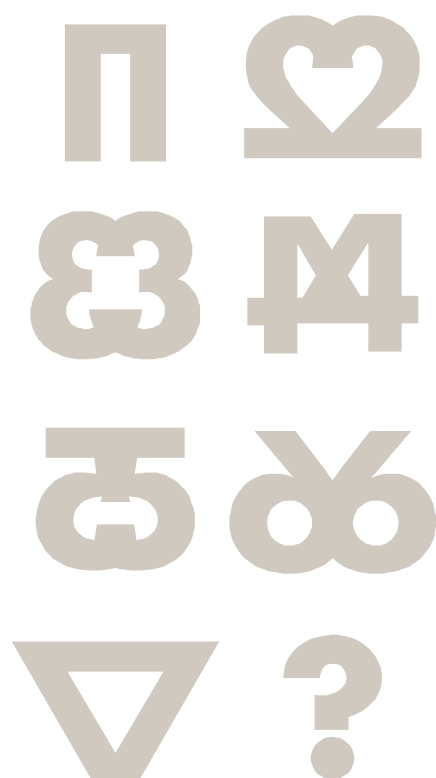
Dans le cadre de « l'offre globale », le fournisseur industriel se trouve devant une situation qui n'est pas sans risque : fournir au client un produit assorti de tout un ensemble de services à un prix. Si le client considère que beaucoup de ces services ne lui sont pas utiles, le prix global pourra lui apparaître trop élevé par rapport au prix que le marché de la sous-traitance – qui mettra le prix de la pièce « nue » en avant – lui proposera. Le service peut faire apparaître la prestation industrielle comme étant trop chère, supérieure à la moyenne du marché et donc faire perdre des marchés au fournisseur industriel.

En revanche, dans le cas *d'une offre modulaire et personnalisable, où les services sont proposés de manière optionnelle*, le client choisit les services qu'il désire et ceux-ci lui sont facturés de manière séparée. Cette option semble être la plus adéquate pour des prestations industrielles de sous-traitance (c'est-à-dire de réponse pure à un cahier des charges). Il ne faut toutefois pas se cacher que le fait d'offrir des services de manière optionnelle génère une complexité et des coûts liés à la multiplicité et à la diversité des offres.

Une fois l'offre de service formalisée et les ressources allouées, le fournisseur industriel doit s'attacher à construire les outils commerciaux permettant de présenter ses prestations de service. Ceci passe par une information des clients sur le contenu des prestations de service, sur ses modalités de mise en œuvre et de facturation mais aussi par la construction de documents commerciaux correspondants (plaquettes, site Internet ...) et d'argumentaires à usage de la force commerciale.

---

# Des actions à mettre en œuvre



## Présentation

Le présent rapport vise à démontrer la nécessité pour les fournisseurs industriels français de prendre rapidement en compte les problématiques du service dans l'industrie.

Toutefois, les nombreux freins identifiés, à la fois culturels et opérationnels, indiquent que cette nouvelle orientation ne se fera pas vraisemblablement de façon naturelle.

Il semble donc nécessaire d'initier des démarches collectives, déclinables ensuite au niveau individuel, pour accompagner les entreprises industrielles françaises dans leur démarche d'Orientation Service.

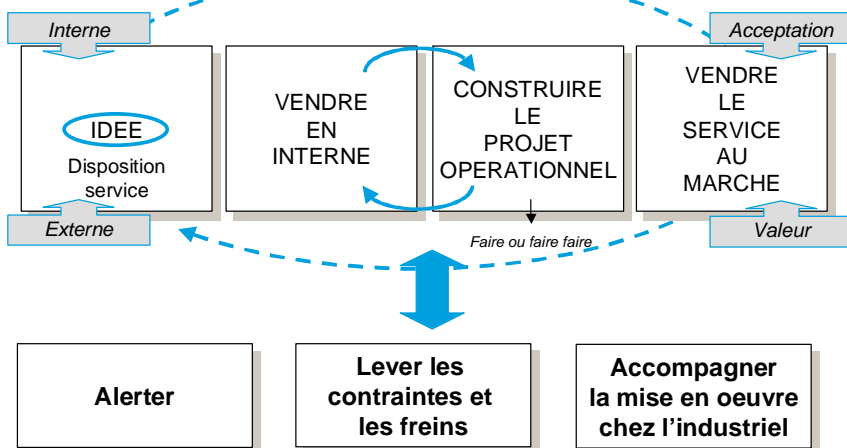


## Les niveaux d'actions pour favoriser l'Orientation Service en France

Tout d'abord, il s'agit d'**alerter** les fournisseurs industriels – et d'une façon plus générale, toutes les entreprises qui servent les marchés habituels – sur les enjeux liés à l'Orientation Service, de mettre en exergue les risques futurs pour ceux qui décideraient d'ignorer totalement cette démarche et cette évolution structurelle.

Ensuite, il convient d'accompagner ces fournisseurs industriels dans la **levée des freins et des contraintes** qu'ils rencontrent : culture, formalisation, prévision, modélisation, déclinaison financière et mise en œuvre du service.

## Les quatre étapes du service dans l'industrie



Enfin, il semble nécessaire d'**accompagner ces fournisseurs industriels dans l'action**, pour que les réflexions conduites dans leur entreprise sur l'Orientation Service se déclinent effectivement en actions concrètes et en résultats.

Ces trois niveaux d'action, à la fois collectives et individuelles, peuvent être croisés avec les quatre étapes de la mise en œuvre du service dans une structure industrielle : faire émerger l'idée, vendre en interne, construire le projet opérationnel et faire accepter le projet par le marché.

## Pistes d'actions - Thématiques

	Faire émerger idée / Disposition service	Vendre en interne	Construire le projet opérationnel	Faire accepter le projet par le marché
alerter	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cible : équipe dirigeante - « vous pouvez faire de l'argent avec le service » : 1. Clubs d'entreprises, 2. Témoignages, 3. Liste de services/exemples</li> <li>■ Cible : industrie - souligner le message lié à l'intérêt de l'orientation service (presse, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grille d'argumentaire interne</li> <li>■ Formation des équipes de l'entreprise (notamment commerciales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Guide pratique de la mise en œuvre du service dans une structure industrielle</li> <li>■ Formation à la mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sensibiliser les clients aux capacités des industriels à leur apporter du service : 1. Plaquette, 2. Communication presse</li> </ul>
Lever les contraintes et les freins	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Outils pour décrypter les besoins du client : 1. Guide d'entretien clients, 2. Formation au guide</li> <li>■ Diagnostic flash type check-up / organisation</li> <li>■ L'orientation client dans la formation initiale ingénieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alléger les coûts de recrutement d'un nouveau poste service</li> <li>■ Guide de bonnes pratiques et de réussites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en place de système de pilotage et de reporting</li> <li>■ Aide au rapprochement entre un industriel et un prestataire de service</li> <li>■ Accompagnement dans la flexibilisation des ressources humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recensement des besoins service des grands donneurs d'ordres</li> <li>■ Mise en relation donneurs d'ordres et industriels sur le service</li> </ul>
Accompagner Dans l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Groupes de créativité</li> <li>■ Intégrer des modules « service » dans les modules « qualité » de la formation professionnelle</li> <li>■ Intégrer le service dès la conception du produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Présentation dans l'entreprise par un intervenant externe (neutre) de la démarche service</li> <li>■ Accompagnement dans la réalisation de la plaquette interne service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Savoir construire le modèle économique (BP) - hypothèse de C.A., unité d'œuvre, moyens, ...</li> <li>■ Décomposer le prix produit et le prix service</li> <li>■ Accompagnement à l'externalisation potentielle</li> <li>■ Accompagnement dans la contractualisation (dont rémunération) des RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Argumentaire sur la valeur ajoutée service</li> <li>■ Accompagnement dans la construction d'un reporting commercial service</li> <li>■ Accompagnement dans la réalisation de la plaquette externe service</li> </ul>

## Les pistes d'actions proposées par les industriels

### **Faire émerger l'idée et la disposition services : après l'obsession qualité et la maîtrise des coûts, favoriser le « penser services »**

- Favoriser la mise en oeuvre de benchmarking inter-sectoriels afin de prendre conscience de bonnes pratiques dans un secteur autre que le sien et être accompagné dans la transposition des meilleures pratiques dans son activité.
- Mettre en oeuvre, dans le cadre d'actions collectives, des groupes de travail d'industriels de secteurs différents, permettant de réfléchir conjointement, via des méthodes de créativité, aux services qui pourraient être proposés par les participants.
- Elaborer et diffuser une liste d'exemples de services dans l'industrie.
- Aider à la connaissance des sciences humaines (indispensable pour le service).
- Opérer un changement culturel dans les usines avec la mise en oeuvre de fiches de comportement et des critères d'évaluation sur l'Orientation Service.
- Construire un guide de questionnement clients et inciter les entreprises industrielles à le déployer, pour identifier des pistes de services.

### **Vendre l'idée en interne et développer la culture service dans l'industrie**

- Favoriser la culture service dès l'éducation nationale : en déployant des modules « service appliqué » dans les Ecoles d'Ingénieurs par exemple, en intégrant des modules « Services dans l'industrie » dans les cursus des Ecoles Supérieures de Commerce, en intégrant ce type de modules dans les formations techniques pour l'industrie (BTS, IUT, CAP...).
- Accompagner la mise en oeuvre de formation à la culture « service » dans les entreprises industrielles.
- Former des consultants à l'Orientation Service.
- Sensibiliser les relais institutionnels et professionnels à l'Orientation Service.

### **Construire le projet opérationnel**

- Proposer des formations et des outils sur :
  - La façon de contractualiser le service (avec ses clients, avec ses commerciaux...).
  - La façon de présenter, vendre et commercialiser le service.
  - Les compétences services (formation métiers et ressources humaines).
- Accompagner les entreprises, via des outils et du conseil en management (proposer un financement public pour ces démarches), sur les thématiques suivantes :
  - Réalisation d'une analyse de la valeur du processus industriel afin de mettre en exergue les gisements de service,
  - Construction d'une stratégie service,
  - Modélisation financière de l'Orientation Service,
  - Elaboration d'un business plan services.
- Accompagnement juridique dans la mise en œuvre du service chez le fournisseur industriel.
- Repenser les conventions collectives qui incluraient la production de service alors que celles-ci sont essentiellement orientées produit.

### **Vendre l'idée au marché**

- Organiser une communication nationale issue des instances de l'industrie afin de sensibiliser les donneurs d'ordres qu'ils peuvent aussi et surtout demander des services à leurs fournisseurs industriels.
- Une autre communication du même type toujours en direction des donneurs d'ordres devra mettre en exergue le fait que l'offre de service par un industriel ne se limite pas systématiquement à du « service sourire », c'est-à-dire à un simple support à l'avant-vente non facturable, mais dans la mesure où il est créateur de valeur, peut et doit être facturé en tant que tel. En ce sens, cette communication devra également être axée sur les bénéfices que peuvent attendre les donneurs d'ordres de l'Orientation Service dans l'industrie (et qu'ils auront tout à y gagner en développant un réseau de proximité dans leur réseau de fournisseurs ce qui suppose qu'ils participent à son financement et à sa généralisation en rémunérant ce type de prestation).

### **Aider l'entreprise à lever les freins financiers**

- Les entreprises les mieux préparées pour basculer **immédiatement** vers l'Orientation Service disposent le plus souvent d'effectifs supérieurs à 200 personnes. En ce sens et dans la mesure où l'Orientation Service n'est qu'une composante de la stratégie, il pourrait être intéressant de permettre, sur la base de dossiers argumentés, aux entreprises de plus de 250 salariés de pouvoir recourir à un FRAC Stratégie.

Les suggestions suivantes ont également été formulées...

- Proposer des incitations fiscales (Taxe professionnelle) pour les entreprises industrielles dont la contribution des services au chiffre d'affaires dépasse un certain seuil (20 % ?).
- Financer ou subventionner partiellement au moins le recours au conseil, indispensable dans la mise en oeuvre d'une démarche d'Orientation Service.
- Financer ou subventionner la mise en place (ou la ré-adaptation) d'un système d'information compatible avec l'Orientation Service.
- Créer un fonds pour orienter une partie de l'épargne vers ce type de projet.
- Créer un Crédit Impôt Service (comme le Crédit Impôt Recherche).

Exonérer les charges sociales pour les personnes embauchées service.

## Proposition d'actions, collectives et individuelles, visant à développer l'Orientation Service dans l'industrie française

L'ingénierie d'une démarche collective et individuelle, a été construite par des acteurs du développement économique (Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie – DiGITIP, DRIRE Rhône-Alpes, CCI Lyon, Pôle Productique Rhône-Alpes), des organisations professionnelles (Fédération des Industries Mécaniques ; Fédération des Industries Electriques, Electroniques et de Communication ; Fédération de la Plasturgie) et par Ernst & Young.

Cette démarche reprend les principaux éléments et enseignements du tableau précédent et se décline en trois grandes étapes.

### **1<sup>ère</sup> étape : élaborer les outils d'accompagnement et « recruter » les fournisseurs industriels**

La palette d'outils destinée à accompagner les fournisseurs industriels dans la mise en œuvre de leur Orientation Service est construite en début de démarche. La plupart d'entre eux, une fois élaborés au niveau national, seront aisément déclinés par région ou par secteur d'activité. Ils devront toutefois être personnalisés afin d'adhérer au plus près aux spécificités régionales ou sectorielles.

Six outils sont nécessaires pour la conduite de cette démarche :

- Un guide pratique du service dans l'industrie. Il reprend les principales conclusions du présent rapport et notamment de ses aspects de mise en œuvre. Il peut être par exemple personnalisé à un secteur, complétés de témoignages...
- Des supports de formation, destinés à une présentation collective, également personnalisables.
- Un guide de questionnement clients, à usage du fournisseur industriel, lui permettant d'identifier et de décrypter plus aisément les besoins services de ses clients.
- Un guide de diagnostic flash, à usage des consultants ou des acteurs du développement économique, permettant de mettre en exergue, entreprise par entreprise, les opportunités services face à ses compétences et ressources internes et sa situation vis-à-vis des marchés qu'elle sert.
- Un guide de créativité, également à usage des consultants ou des acteurs du développement économique, permettant d'animer un séminaire de créativité d'une journée réunissant les acteurs de l'entreprise afin de développer une offre de service.
- Une trame de business plan pour consolider les informations et idées issues de l'analyse interne, du marché et de la créativité afin de passer réellement de la réflexion à l'action et à la mise en œuvre.

## 2<sup>ème</sup> étape : accompagner individuellement les entreprises participantes

Un accompagnement individuel, par des consultants spécialisés ou des acteurs du développement économique, peut être réalisé sur une intervention de douze jours en entreprise plus un jour de formation collective par exemple, selon le scénario suivant.

- 1<sup>er</sup> jour : une journée (ou deux demi-journées) de *formation collective* (réunissant l'ensemble des entreprises participant à la démarche) permet de présenter les enjeux de l'Orientation Service (initier au service, aux différences et obstacles culturels), d'expliquer la démarche d'accompagnement et de préparer au questionnement client (fixer des objectifs de temps pour son administration qui devra être réalisée avant l'accompagnement individuel).
- Suite à cette journée de formation, les entreprises disposent d'un délai d'un mois environ pour interroger leur client sur leurs besoins et attentes en termes de service, en s'appuyant sur le guide de questionnement préalablement construit, présenté et expliqué. Le questionnement des cinq premiers clients du fournisseur industriel semble optimal. Afin de renforcer l'appropriation de cet outil par le fournisseur industriel, il est nécessaire qu'il conduise lui-même cette action de questionnement.
- 2<sup>ème</sup> jour : les consultants consacrent une journée à échanger avec le fournisseur industriel sur les *retours clients* et à extraire les principales opportunités de service.

Le consultant pourra éventuellement échanger à nouveau avec les clients interrogés par l'industriel afin d'identifier des opportunités de service qui n'auront éventuellement pas été mises en exergue. En effet, dans la mesure où l'industriel s'initie à l'Orientation Service, le laisser couvrir seul le spectre du service par son seul filtre industriel peut constituer un risque pour la suite de la démarche. Cette action de questionnement doublé pourra donc être utile à double titre :

- Tout d'abord elle permet de n'omettre aucune piste de développement service (ou dans tous les cas de minimiser leur omission) en se préoccupant des « signaux faibles » que le fournisseur industriel n'aurait pu entrevoir,
- Ensuite, elle permet d'échanger sur le décalage entre la perception du fournisseur industriel et celle du consultant. L'analyse des écarts aura donc un effet fortement pédagogique pour le fournisseur industriel dans son initiation et son « acculturation » service.

- 3<sup>ème</sup> à 6<sup>ème</sup> jour : quatre jours sont consacrés au *diagnostic de l'entreprise*. La réalisation du diagnostic doit permettre au fournisseur industriel :
  - de construire une réflexion stratégique par rapport à la thématique du service dans sa chaîne de valeur industrielle,
  - de définir ses forces et ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces vis-à-vis de cette orientation,
  - de formaliser les axes d'efforts et les moyens à mettre en œuvre pour démarrer ou se développer dans cette approche
- 7<sup>ème</sup> jour : un séminaire de *créativité* est organisé sur une journée. Il rassemble les différents intervenants de l'entreprise (équipe de direction, équipe commerciale, équipe bureau d'études, équipe de production, ...).
- 8<sup>ème</sup> à 10<sup>ème</sup> jour : trois journées sont dédiées à la *formalisation de l'offre service pour le fournisseur industriel*. Il convient en effet de consacrer du temps, au-delà des moments de diagnostic et de créativité, à la formalisation de l'offre service. Un des principaux freins identifiés face à l'Orientation Service des fournisseurs industriels réside en effet dans la difficulté à concrétiser et à quantifier une offre de service. Ce temps de travail constitue un des premiers, si ce n'est le premier, facteur clé de succès de la démarche. Sans supports de pilotage et d'objectifs économiques clairs en effet, l'Orientation Service, un instant activée, semble devoir périlcliter rapidement.
- 11<sup>ème</sup> à 13<sup>ème</sup> jour : trois journées enfin sont dédiées à la déclinaison et à la modélisation financière de l'offre de services : quels objectifs de revenus en fonction du modèle économique (détermination du chiffre d'affaires, unité d'oeuvre, tarification...) ? quels niveaux de marges ? quels investissements ? quelles évolutions de la structure de coûts ? quel compte de résultat service ? quelle rentabilité escomptée ? ...

### 3<sup>ème</sup> étape : évaluation et communication

La démarche peut être clôturée par la réalisation d'un état des lieux des problématiques rencontrées lors des accompagnements individuels.

Cette phase de clôture peut être également celle du recensement et du partage des meilleures pratiques observées lors du déroulement de la démarche.

Une présentation collective et de retransmission au tissu industriel peut alors être organisée.

