



**HAL**  
open science

# LA RENTABILITE DES SERVICES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES, ENQUÊTE SUR UN POSTULAT

Véronique Malleret

► **To cite this version:**

Véronique Malleret. LA RENTABILITE DES SERVICES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES, ENQUÊTE SUR UN POSTULAT. Comptabilité et Connaissances, May 2005, France. pp.CD-Rom. halshs-00581223

**HAL Id: halshs-00581223**

**<https://shs.hal.science/halshs-00581223>**

Submitted on 30 Mar 2011

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

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

Communication au 26<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC  
Lille, les 12 et 13 mai 2005  
N° 20050007

# ***LA RENTABILITE DES SERVICES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES, ENQUÊTE SUR UN POSTULAT***

Véronique Malleret  
Professeur Associé  
Département Comptabilité et Contrôle de Gestion  
Groupe HEC  
1, rue de la Libération  
78350 Jouy en Josas  
01 39 67 72 64  
malleret@hec.fr

## *Résumé*

*La communication s'interroge sur la rentabilité des offres de services développées par des entreprises industrielles. Elle recense les différents éléments de ce débat sur le plan théorique et présente les résultats d'une étude empirique qui met en évidence l'hétérogénéité des pratiques de facturation et de calcul des coûts dans six PMI.*

Mots-clés : rentabilité, services, tarification

## *Abstract*

*The communication discusses the profitability of service offers in industrial firms. It first presents the main arguments supporting the theoretical debate, and then presents the results of a field study implemented in six industrial SME's which highlights the heterogeneity of their practices regarding the pricing and costing of service offers.*

Key words: profitability, services, pricing

## Introduction

Le développement de services accompagnant une offre de biens industriels apparaît aujourd'hui comme un facteur indiscutable de croissance et de compétitivité pour les entreprises industrielles. Dans la préface d'une note publiée par le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie en janvier 2003 (Lagaronne *et al.*, 2003), la Ministre déléguée à l'Industrie, Nicole Fontaine, s'exprime en ces termes : « *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* ».

Le développement des services est donc présenté comme riche de promesses, tant pour les entreprises qui vendent ces services que pour celles qui les achètent. La littérature de management développe d'ailleurs abondamment les avantages qu'une entreprise peut retirer d'un développement de ses activités de services et les données macro-économiques des pays développés confirment, à un autre niveau, la tertiarisation de nos économies.

Cependant, il n'existe aucune étude démontrant la rentabilité des services développés par des entreprises industrielles. Au contraire, plusieurs recherches font état d'absence de facturation (Oliva et Kallenberg, 2003) ou, au minimum, de pratiques peu réfléchies en matière de tarification (Anderson et Narus, 1995). Anderson et Narus ont réalisé une enquête dans 22 grandes entreprises industrielles américaines, japonaises ou européennes : dans la plupart des cas, ces entreprises n'ont pas de politique clairement définie d'offre de services à l'égard de leurs différents clients ou segments de clientèle, ne connaissent pas le coût des services proposés et n'ont pas de politique de tarification claire<sup>1</sup> : « *Au lieu de construire des packages adaptés aux besoins individuels de leurs clients pour accroître ou conserver leur niveau d'activité, beaucoup de fournisseurs se contentent d'ajouter des strates successives de services dans leurs offres. Dans notre recherche, nous avons constaté que les fournisseurs proposent fréquemment plus de services que ce que demandent les clients et à des prix qui ne reflètent souvent ni la valeur du service pour les clients ni le coût de leur réalisation.*» (Anderson et Narus, 1995, p. 75)

Dans la note publiée par le Ministère de l'Economie que nous avons citée en introduction (Lagaronne *et al.*, 2003), les auteurs restent particulièrement prudents sur ce sujet : A la question « *Est-il possible d'accepter une rétribution du service au-dessous du juste prix ?* », ils répondent : « *Question difficile qui renvoie à chaque situation particulière. L'entreprise doit être à même de mesurer ses risques et d'anticiper sur ce qu'il est convenu d'appeler une « valeur retardée » : des promesses de gains importants chez un client justifiant cet investissement.* »

Dans ces conditions, il nous a paru intéressant de nous interroger sur la rentabilité des services dans les entreprises industrielles et en particulier de nous demander ce qui entravait la

<sup>1</sup> Seules une demi-douzaine d'entreprises sont considérées comme ayant de "bonnes pratiques" en la matière ; ces « bonnes pratiques » sont décrites et synthétisées dans la suite de l'article.

formation ou la connaissance de cette rentabilité dans ses deux volets fondamentaux : les pratiques de tarification et le calcul des coûts associés aux services.

La première partie de la communication précisera la notion de « services dans l'industrie » que nous allons utiliser. Elle rappellera les bénéfices attendus de ces services et montrera les difficultés à concrétiser ces bénéfices tels qu'elles apparaissent dans la littérature.

La seconde partie de la communication présentera l'enquête empirique réalisée dans six PMI destinée à décrire leurs pratiques en matière de tarification et de calcul des coûts des services, ainsi que les résultats obtenus : types de services offerts et facturés, méthodes de calcul des coûts, facteurs explicatifs des politiques de facturation.

Enfin, nous conclurons par quelques remarques synthétiques sur les conditions probables de la rentabilité des services dans des Petites et Moyennes Industries (PMI).

## 1. La rentabilité des services : une évidence discutable

Nous allons d'abord préciser le terme « services dans l'entreprise industrielle ». Puis, nous rappellerons les bénéfices attendus de ce type de service avant de montrer en quoi ces bénéfices peuvent rester hypothétiques.

### 1.1 Les services dans l'entreprise industrielle

Le développement d'offres de services dans des entreprises industrielles a fait l'objet d'appellations diverses, rappelées par Furrer (1997), que nous pouvons organiser de la façon suivante :

- Des termes qui insistent sur le caractère complémentaire de l'offre de services par rapport à l'offre de biens : services complémentaires (Gadrey, 1988), services annexes (Riddle, 1985), services additionnels (Witt et Salomon, 1991).
- Des termes qui traduisent le caractère combiné de l'offre produit-service, laissant sous-entendre que les services ne peuvent être vendus séparément des biens : « *bundle* » (Van Looy *et al.*, 1998, p.34), « compacks » (Bressand *et al.*, 1989), produit-service (Eiglier et Langeard, 1987).
- Des termes insistant sur le fait que l'on considère des services dans des entreprises industrielles : le terme anglo-saxon de « product services », traduit en français par l'expression « services autour des produits » (Furrer, 1997).

Pour la suite de ce travail, nous retiendrons la définition de Furrer (1997) : « *Les services autour des produits sont des services fournis complémentirement à un produit en vue d'en optimiser l'utilisation et d'en augmenter la valeur pour les clients.* » (p. 99)

Afin de simplifier l'expression de Furrer tout en restant dans l'esprit de sa définition, nous utiliserons désormais le terme de services complémentaires<sup>2</sup> (sous-entendu « à l'offre de produits »).

### 1.2 Les bénéfices attendus du développement des services dans une entreprise industrielle

---

<sup>2</sup> Une liste explicite de ces « services complémentaires » a été proposée dans Baglin et Malleret, 2004

Tels qu'ils sont présentés par la plupart des auteurs (Furrer, 1997, Mathieu, 2001, Lagaronne *et al.*, 2003), les avantages que les entreprises prestataires doivent retirer du développement des services peuvent être groupés autour de quatre grands thèmes.

#### **a) Fidélisation des clients**

L'offre de services liée à un bien crée une relation de dépendance du client à l'égard du fournisseur. De plus, elle aide l'entreprise prestataire à rester en contact avec les clients, à transformer une relation ponctuelle en relation durable. Or, de nombreux travaux ont montré que la rentabilité d'un client tend à s'accroître avec l'ancienneté de celui-ci, les entreprises sacrifiant en général leur marge pour acquérir de nouveaux clients, mais les restaurant progressivement en cours de relation commerciale. Enfin, en multipliant les occasions de contact entre le producteur et le client, la prestation de service permet de mieux connaître l'évolution des besoins du client et place le fournisseur dans une bonne position pour proposer d'autres produits ou services.

#### **b) Différenciation**

L'ajout de services à une offre de produits permet de différencier un produit de celui des concurrents. Ceci permet de retenir des clients ou bien d'en attirer de nouveaux. De plus, la comparaison d'offres complexes de différents fournisseurs combinant des produits et des services de façon différente est plus difficile. La compétition sur les prix sera donc moins frontale et la rentabilité de l'entreprise sera améliorée.

#### **c) Accroissement et stabilisation du chiffre d'affaires**

Les services nouveaux proposés par l'entreprise étaient vraisemblablement exécutés par d'autres acteurs auparavant : distributeurs, clients, prestataires spécialisés. L'entreprise qui développe des services va donc prendre une plus grande part de la « chaîne de valeur » et accroître son chiffre d'affaires.

Par ailleurs, la vente de biens, en particulier quand il s'agit de biens d'équipement, est souvent une opération ponctuelle, qui ne se répétera que quelques mois ou quelques années plus tard. Pour le producteur, cette situation est source d'irrégularités et d'incertitudes dans le chiffre d'affaires. La vente de services, elle, peut se faire de façon récurrente (par exemple contrat de maintenance ou fourniture de consommables). Ceci permet de générer un chiffre d'affaires récurrent qui facilite la gestion de trésorerie et permet de faire face à des cycles économiques défavorables.

#### **d) Image de l'entreprise**

Le fait d'offrir certains services permet de conforter l'image de l'entreprise dans d'autres domaines, par exemple l'avance technologique, la qualité des produits, etc.

Au total, on peut donc considérer que la vente de services permettra à l'entreprise d'accroître à la fois son chiffre d'affaires et les marges réalisées sur ce chiffre d'affaires : *« Pour l'entreprise qui les fournit, ces services sont une source directe et indirecte de profit ; directe parce que ces services sont souvent plus rentables que les produits qu'ils entourent ; et indirecte, parce que, attendus par les clients, ils sont inducteurs de la demande des produits et source de différenciation de l'offre de l'entreprise. »* (Furrer, 1997, p. 99)

### **1.3 Des résultats partiels remettant en cause la rentabilité de ces services**

Les effets bénéfiques que nous venons de décrire conduisent-ils effectivement à une rentabilité des offres de service ? Un certain nombre d'éléments peuvent en faire douter, qui s'organisent autour de trois thèmes majeurs : la confusion entre rentabilité et compétitivité, la méconnaissance et la faible maîtrise des coûts des services considérés, les modes de facturation des services proposés.

#### **a) La confusion entre rentabilité et compétitivité**

Nous observons que beaucoup des bénéficiaires escomptés cités ci-dessus se réfèrent à la compétitivité de l'entreprise, c'est-à-dire à sa capacité à conquérir ou à garder des clients. Or la compétitivité, si elle est comprise dans ce sens strict de prise de parts de marché, ne va pas nécessairement de pair avec la rentabilité, comme le soulignent Keraudy et Pelletier (2004, p. 25). Il faut, pour que ces avantages compétitifs soient rentables, que les services en question soient facturés et qu'ils puissent être produits à un coût inférieur à celui des concurrents. Nagle et Holden (1995, p.8) rappellent également, à juste titre, que la prise de parts de marché n'est pas une fin en soi mais qu'elle a pour but de générer des profits.

Cette confusion entre compétitivité et rentabilité semble également ancrée dans la pratique. En effet, dans la recherche que nous avons menée précédemment (Baglin, Malleret, 2004), nous avons demandé aux entreprises si elles mesuraient la rentabilité des services offerts : seules 22 % des entreprises ont répondu par l'affirmative... et ces dernières, interrogées sur les modalités utilisées pour mesurer la rentabilité, ont le plus souvent précisé qu'elles mesuraient le chiffre d'affaires.

#### **b) La méconnaissance des coûts**

La méthode ABC, initialement pensée pour allouer les coûts des activités de support dans des entreprises industrielles, devrait apporter une meilleure connaissance des coûts des services. Elle devrait donc être utilisée dans les entreprises industrielles développant des offres de service. Or, Anderson et Narus (1995) constatent sa faible utilisation dans ce contexte et avancent trois raisons susceptibles d'expliquer cet état de fait :

- Les services et les niveaux de services sont mal définis ; ils ne constituent donc pas des « objets de coût » pour lesquels on va pouvoir aisément calculer des coûts.
- Les coûts des services ne sont en général pas supportés par ceux qui en sont responsables (les commerciaux). Ils sont encourus, de façon diluée, par des services support, et souvent sous la forme de coûts fixes.
- Enfin, la plupart des entreprises industrielles sont organisées selon une logique de produits. Elles ne peuvent donc pas calculer des coûts agrégeant des coûts de produits et de services par client ou par segment de marché<sup>3</sup>.

De son côté, Mathieu (2001) confirme la mauvaise connaissance des coûts des services offerts et l'attribue à plusieurs facteurs : le fait qu'ils soient fixes plutôt que variables, indirects plutôt que directs et le développement relativement « opportuniste » des offres de services.

#### **c) La tarification**

Plusieurs questions surgissent en matière de tarification des services :

- La première concerne le fait même de facturer les services puisqu'il est tout à fait possible de proposer et de délivrer un service à un client sans le lui faire payer.
- La seconde concerne le niveau de facturation des services lorsqu'ils sont facturés : doivent-ils couvrir les coûts, dégager une marge ?

<sup>3</sup> Ce dernier argument est quelque peu surprenant car on pourrait penser qu'une des finalités de l'ABC est précisément de remettre en cause la structure et le maillage de l'analyse des coûts.

- Enfin une troisième série de questions concerne les modalités de facturation. En particulier, les services doivent-ils faire l'objet d'une facturation groupée avec d'autres services ou avec des biens (pratique de *bundling*) ou doivent-ils être facturés de façon indépendante ?

D'une façon générale, la facturation des services semble plus difficile que celle des biens et, en tout cas, plus difficile à faire admettre par le client. Pour Berry et Yadav (1996), le caractère intangible du service est à l'origine de ces difficultés pour les raisons suivantes :

- Le consommateur<sup>4</sup> n'acquiert pas un bien, un droit de propriété. Il effectue une dépense pour bénéficier d'un droit d'usage. De ce fait, il éprouve des réticences à payer : « *La psychologie de la transaction n'est pas favorable au plombier.* » (p. 42)
- Comme le produit n'est pas visible, tangible pour le client, les coûts qui ont été engendrés par sa réalisation ne le sont pas non plus.
- Enfin, les services ont plutôt des attributs de type expérimental ou fondés sur la croyance<sup>5</sup>. De ce fait, les services peuvent donner lieu à des abus de tarification. Conscient de sa position de faiblesse, le client devient méfiant et réticent à la facturation.

Pour Narus et Anderson (1995), les mauvaises pratiques de tarification viennent d'abord d'une mauvaise conception de l'offre. L'offre étant standardisée, peu souple et pas segmentée en fonction des besoins des clients, il est difficile de différencier la tarification et donc de faire « payer » les clients qui accordent une valeur aux services offerts. Mais les problèmes de tarification viennent également de la difficulté à apprécier la valeur créée chez le client par le service offert ; seule cette valeur peut renseigner sur le prix que le client est prêt à payer. Or, les entreprises interrogées par Narus et Anderson se contentent souvent de mesurer la satisfaction que les clients retirent des services offerts, ce qui constitue un mauvais indicateur de la valeur créée pour le client. Narus et Anderson constatent également que les entreprises industrielles sont focalisées sur leurs produits et non sur leurs offres de service ; elles négligent la réflexion sur ces derniers ce qui fait que les pratiques de tarification des services supplémentaires dans les entreprises rencontrées « *n'obéissent à aucune logique* » (p. 77). Enfin, les auteurs incriminent le comportement des vendeurs, désireux avant tout de faire aboutir une vente de produit (à laquelle ils sont intéressés) et qui « offrent » des services pour faciliter cette transaction.

Par ailleurs, la pratique du *bundling*, qui consiste à facturer un bien et un service associé en même temps, est particulièrement fréquente dans les services ; elle permet peut-être d'assurer la rentabilité du service mais aucun contrôle de cette rentabilité n'est possible puisque le chiffre d'affaires afférant au service ne va pas apparaître en tant que tel.

Enfin, un certain nombre de travaux empiriques laissent à penser que beaucoup de services sont proposés mais non facturés par les entreprises industrielles.

→ Dans une étude consacrée aux petites firmes industrielles exportatrices, Léo et Philippe (1996) ont montré que 7 entreprises sur 17 ne tiraient aucun revenu des services exportés.

<sup>4</sup> Nous utilisons ici le terme de consommateur plutôt que celui de client car Berry et Yadav, dans cet article, font exclusivement référence à des services de « grande consommation », destinés à des utilisateurs finaux.

<sup>5</sup> La littérature sur le management des services distingue trois types d'attributs : les attributs « *search* », sur lesquels le client peut avoir de l'information et une opinion avant la transaction, les attributs « *experience* » sur lesquels le client n'aura une opinion qu'après avoir expérimenté le service et les attributs « *credence* » sur lesquels il n'aura pas nécessairement une opinion, même après avoir utilisé le produit/service. (Van Looy *et al.*, p.6)

→ Pour notre part, dans une recherche précédente concernant 74 petites entreprises industrielles de quatre pays européens (Baglin, Malleret, 2004), nous avons constaté que les services proposés aux entreprises faisaient l'objet de taux de facturation inégaux mais souvent très faibles, dépendant avant tout du service offert (Voir tableau 1).

<b>Types de services</b>	<b>Offert</b>	<b>Facturé</b>
<b><i>Amélioration de l'offre « produit »</i></b>		
Service portant sur le produit ou l'équipement	90%	10%
Service destiné à l'utilisateur	91%	9%
<b><i>Services complémentaires</i></b>		
Service portant sur le produit ou l'équipement	46%	54%
Service destiné à l'utilisateur	79%	21%
Service destiné à l'acheteur	78%	22%
<b><i>Ensemble</i></b>	69%	31%

Tableau 1 : Part d'entreprises donnant ou facturant les services parmi les entreprises proposant les différents services (d'après Baglin, Malleret, 2004)

Une partie de ces non-facturations peut sans doute être imputée à la nature des services rendus. On peut en effet penser que tous les services ne sont pas également « facturables ». Ainsi, Furrer (1997) distingue les services qui peuvent être source de différenciation (et qui peuvent être commercialisés indépendamment des produits) des services qui doivent de toute façon être fournis en même temps que le bien. Mathieu (2001) mentionne elle aussi ces services considérés comme « basiques » par les clients, qui doivent être offerts par toutes les entreprises industrielles opérant sur un marché et ne peuvent constituer un avantage compétitif<sup>6</sup>. On peut donc penser que les services « basiques » sont plus difficiles à facturer que ceux qui permettent une réelle différenciation.

Cependant, la nature des services rendus ne suffit pas à expliquer les pratiques constatées puisque nous avons pu observer des modes de facturation hétérogènes, pour un même service, dans différentes entreprises. (Baglin, Malleret, 2004)

Or, ces considérations liées à la facturation peuvent être décisives en matière de rentabilité des services car, même si le développement des services induit des bénéfices indirects (plus de chiffre d'affaires sur les produits), il est difficile d'imaginer que ces seuls bénéfices pourront compenser le coût des services offerts, surtout si ces derniers nécessitent des moyens importants.

La publication récente par un centre de recherche allemand, le Fraunhofer Institut, d'une étude (Kinkel *et al.*, 2003) montrant les difficultés rencontrées par des entreprises industrielles allemandes de taille moyenne pour facturer les services offerts à hauteur des coûts engagés, confirme cette préoccupation. Au terme de cette discussion, nous pouvons donc conclure, comme Mathieu, (2001) que « *les bénéfices financiers obtenus grâce au développement d'offres de service sont loin d'être systématiques.* » (p. 456)

<sup>6</sup> Davis et Heineke (2003) opèrent pratiquement la même distinction entre services opérationnels, dits « s », et services stratégiques dits « S ».



#### 1.4 L'hypothèse du stade de développement des activités de service

Si beaucoup de services ne sont pas facturés dans les entreprises qui ont fait l'objet des études citées plus haut, comment se fait-il alors que le secteur des services ne cesse de se développer, et, en particulier, le secteur des services aux entreprises ? Comment se fait-il que des entreprises comme IBM ou Alcatel envisagent de délaissier leurs activités de production au profit des activités de service ? Comment peut-on expliquer les résultats de la recherche de Keraudy et Pelletier (2004)<sup>7</sup> ?

Une possible explication des résultats contradictoires obtenus jusqu'ici pourrait résider dans une combinaison des facteurs suivants, dont on peut penser qu'ils sont pour partie corrélés : l'importance de l'activité de service dans l'entreprise, la taille de l'entreprise, la nature des services offerts, la perspective stratégique dans laquelle se fait le développement des services et la structure dédiée aux activités de service.

En effet, de nombreux auteurs établissent une graduation dans le rôle et la place que les services peuvent prendre dans l'entreprise. Le plus souvent, ces graduations sont dynamiques, au moins de façon implicite, c'est-à-dire que les auteurs considèrent que l'entreprise évolue progressivement d'un stade à l'autre, en développant de plus en plus les services.

Van Looy *et al.* (1998, p.34) distinguent ainsi trois grandes phases :

- Phase 1 : L'entreprise se considère essentiellement comme un fabricant et fournisseur de biens ;
- Phase 2 : L'entreprise offre des services additionnels ;
- Phase 3 : L'entreprise pratique la « servitisation » c'est-à-dire qu'elle propose des offres combinées de produit et de services.

Ces phases sont explicitées et illustrées dans le document du Ministère de l'Economie (Lagaronne *et al.*, 2003) tandis que Léo et Philippe (1999) résument parfaitement le changement de perspective qui peut s'opérer dans l'entreprise au cours de ces différentes étapes : « *Ce sont les firmes les plus avancées dans la tertiarisation, celles qui offrent à côté de leurs produits des complexes de services très diversifiés, qui réussissent à transformer une contrainte en opportunité de chiffre d'affaires. Nous pouvons y voir un processus d'apprentissage qui amènerait progressivement les entreprises à changer de point de vue vis-à-vis de ce que le service peut leur apporter : d'obligation pour faire face à la concurrence, le service deviendrait ainsi un levier d'action sur la clientèle puis une nouvelle source de chiffre d'affaires, un nouveau courant d'affaires susceptible dans certains cas de se substituer complètement aux ventes de produit.* » (p. 41)

Plus récemment, Oliva et Kallenberg (2003) ont mené une recherche dans onze groupes industriels allemands vendant des biens d'équipement pour déterminer quels étaient les points de rupture au cours de l'évolution d'une entreprise industrielle vers un nouveau statut d'entreprise de service. Ils ont pu définir trois étapes majeures décrites dans le tableau 2.

Etape	Définition	Actions menées
Première étape	Consolidation des offres de services complémentaires	- Rassembler les services dans la même unité organisationnelle - Contrôler l'efficacité, l'efficience et la qualité de la production de services

<sup>7</sup> Dans des entretiens menés par ces derniers, des responsables d'activités de service d'entreprises industrielles affirment l'impact positif des services sur leur chiffre d'affaires, leur croissance, leur rentabilité.

Deuxième étape	Entrée dans un marché de « base installée <sup>8</sup> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir et analyser la marché constitué par la « base installée »</li> <li>- Créer une structure indépendante pour commercialiser et produire les services</li> <li>- Créer les infrastructures nécessaires pour répondre à des demandes locales de service</li> </ul>
Troisième étape	<p>3.a Développement de services relationnels</p> <p>3.b Développement de services « Processus »</p>	<p>3.a - Facturation aux résultats</p> <p>- Compétitivité sur les coûts des services (effets d'échelle, etc.)</p> <p>3.b - Développement de compétences en conseil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Création de nouveaux réseaux de distribution</li> <li>- Prise en charge des services d'autres industriels</li> </ul>

Tableau 2 : Les étapes de la transformation d'une entreprise industrielle en entreprise de service (d'après Oliva et Kallenberg, 2003)

La deuxième étape décrite ici est particulièrement intéressante en ce qui concerne la problématique de rentabilité des services. En effet, elle implique :

- La création d'un réseau local. Celui-ci a un coût non négligeable si l'on veut que le maillage du territoire soit satisfaisant. Il faut donc que l'entreprise parvienne à un certain volume d'activités de service pour que ce réseau se justifie.
- La création d'une structure spécifique pour l'activité de service. Or, à partir du moment où cette structure existe, il va être beaucoup plus facile d'isoler ses coûts. De plus comme le soulignent Oliva et Kallenberg, l'un des défis à ce stade consiste, pour l'entreprise industrielle à « *apprendre à valoriser les services, à les vendre, à les livrer et à les facturer* » (p. 166). Ils ont constaté que les entreprises qui parviennent le mieux à opérer cet apprentissage sont celles qui adoptent la structure en centre de profit pour l'entité service. Or, si les services sont organisés en centre de profit, la question de l'existence et de la mesure de la rentabilité des services dans l'entreprise industrielle est résolue *de facto*.

L'hypothèse d'un niveau de maturité de développement des services à partir duquel la rentabilité de ces derniers devient mesurable et réelle paraît donc réaliste, même si elle est en partie contredite par l'article de Anderson et Narus (1995) qui ont travaillé sur de grandes entreprises.

C'est pourquoi nous avons décidé de concentrer notre recherche sur les petites et moyennes entreprises industrielles qui courent effectivement le risque, en développant leurs activités de service, de réduire leur profitabilité, et pourraient de ce fait ne jamais atteindre le seuil de taille et de maturité nécessaire à la rentabilité de leurs services. Cette option est d'ailleurs cohérente avec la définition des services « autour des produits » de Furrer (1997) qui exclut les services qui n'auraient pas de lien avec l'offre de produits de l'entreprise considérée, c'est-à-dire les cas où le développement des services relèverait d'une véritable stratégie de diversification, modifiant considérablement l'orientation et le positionnement de l'entreprise.

<sup>8</sup> La notion de base installée (Wise et Baumgartner, 1999) fait référence au marché constitué par tous les clients qui possèdent un bien d'équipement qui leur a été vendu par l'entreprise et auxquels on peut vendre des services complémentaires.

## 2. L'étude empirique

Partant d'une interrogation sur la rentabilité des services dans l'industrie, il nous est donc apparu que, pour prouver la rentabilité des services, il fallait pouvoir la mesurer. Ceci nous a conduit à nous poser des questions sur les pratiques des entreprises concernant les deux composantes majeures de cette rentabilité, à savoir les coûts et les chiffres d'affaires. Ces questions sont au cœur de l'étude empirique que nous avons réalisée.

Dans cette deuxième partie de la communication, nous présenterons en premier lieu la méthodologie adoptée, puis les résultats, en abordant successivement les thèmes suivants : l'offre de services et les pratiques de tarification, les facteurs explicatifs de ces pratiques et les méthodes de calcul des coûts utilisées.

### 2.1 Méthodologie

Les questions que nous nous posons étant avant tout des questions portant sur des pratiques (quelles méthodes de calcul des coûts, quels modes de facturation) et sur les facteurs explicatifs de ces pratiques, nous avons décidé de travailler par études de cas. Nous avons examiné les pratiques de six entreprises dans lesquelles nous avons rencontré un ou plusieurs membres de l'équipe de direction, éventuellement visité les sites de production, pour une durée totale d'entretien allant de deux à six heures selon les entreprises (voir tableau en Annexe 1).

Nous avons choisi des entreprises de taille petite ou moyenne (entre 200 et 1500 salariés) l'étude théorique ayant montré que la problématique de la rentabilité des services complémentaires était différente dans les grandes entreprises. Pour limiter la diversité des pratiques observées, nous nous sommes adressé à des entreprises qui travaillent toutes en B to B (leurs clients sont des entreprises ou des distributeurs, non des particuliers). Par ailleurs, nous avons privilégié des entreprises vendant des biens d'équipement (seule une des entreprises rencontrées vend des biens industriels consommables). En effet, les biens d'équipement génèrent un potentiel de développement d'offres de service plus grand que les produits consommables (Baglin, Malleret, 2004) et les entreprises de ce type constituent sans doute un terrain plus riche pour observer des activités de service.

Les principales caractéristiques des entreprises étudiées, taille, secteur d'activité et nom sous lequel elles seront mentionnées dans la suite de cette communication, se trouvent dans le tableau 3 ci-dessous.

<b>Entreprise</b>	<b>CA annuel</b>	<b>Effectif 2004</b>	<b>Produits commercialisés</b>
BANDE-T	45 millions d'euros	330 personnes	Bandes et systèmes de transport pour processus industriels (produits solides ou liquides)
DECOUPIX	56 millions d'euros	435 personnes	Supports et plaquettes de découpe industrielle (usinage et fraisage)
DISTRICAF	50 millions d'euros	240 personnes	Machines et recharges pour préparation de boissons chaudes

SECURIT	45 millions d'euros	400 personnes	Matériels et systèmes de surveillance de locaux
ALUX	145 millions d'euros	330 personnes	Produits aluminium (tôles, barres, bobines) en petites quantités
CUISINIX	170 millions d'euros	1500 personnes	Matériels de cuisine pour collectivités

Tableau 3 : Principales caractéristiques des entreprises étudiées

Les données ont été collectées sous la forme d'entretiens semi-directifs (voir en annexe 2 le guide d'entretien). Les questions étaient organisées autour des thèmes suivants :

- Organisation de l'entreprise, principales activités, concurrents, facteurs-clés de succès ;
- Services proposés, modes de facturation pratiqués ;
- Systèmes de suivi des performances des activités de service : coûts, qualité, rentabilité ;
- Politique de tarification des services, motifs.

Les entretiens étaient complétés par une étude de documents (devis-type, tableaux de bord, états informatiques de calcul des coûts et des marges, etc.).

## 2.2 Services offerts et services facturés

Nous allons recenser dans cette partie les principaux services proposés par les entreprises et expliquer comment elles les facturent quand elles les facturent ; l'ensemble de cette information est résumé dans le tableau de l'annexe 3.

Du fait que les entreprises choisies présentent des caractéristiques communes, nous retrouvons chez la plupart d'entre elles des services similaires. Toutefois, quelques particularités doivent être mentionnées pour éclairer le lecteur.

- L'entreprise Bande-T ne vend jamais d'équipements pour de gros sites industriels en cours de conception ou de construction. Elle intervient essentiellement pour des opérations de maintenance ou d'amélioration d'installations existantes. Nous avons donc concentré l'entretien sur cette activité dite « de service » qui avait fait par ailleurs l'objet d'une réflexion dans l'entreprise quant à sa rentabilité.
- Les entreprises Découpix et Districaf sont dans une logique de vente conjointe d'un équipement et de consommables : pour Découpix, la vente de supports de coupe génère par la suite la vente de plaquettes, tandis que Districaf vend des machines préparant des boissons et les cartouches ou capsules qui s'adaptent aux machines. En revanche, ces deux entreprises se différencient par le fait que la machine à boissons peut être considérée comme un bien d'équipement, ce qui n'est pas le cas du support de coupe. Districaf propose donc des services de maintenance que ne propose pas Découpix.
- Alux ne vend pas de biens d'équipement. Comme Découpix, elle ne propose que certains types de service, dont la liste est par ailleurs limitée par le faible niveau technologique du produit offert (ce qui confirme le moindre potentiel de développement de services dans ce type d'activité que nous avons mis en évidence dans notre précédente recherche en 2004). Parmi les entreprises rencontrées, Alux est d'ailleurs la seule qui soit en difficulté financière.

### **2.2.1 Etudes, essais, activités d'avant vente**

Ces services sont fréquemment proposés et revêtent une ampleur variable selon les entreprises. Ils ne sont pour ainsi dire jamais facturés, « *sont considérés comme des coûts commerciaux* » (Cuisinix) ; il est peu envisageable qu'ils le soient un jour : « *Les études faites en amont ne peuvent être que très exceptionnellement facturées et il y a peu d'espoir que la situation change* » (Découpix).

Cependant, Découpix arrive à facturer certains essais complexes, et Sécurit facture les grosses études si le client n'affiche pas l'intention de passer commande par la suite.

### **2.2.2 Personnalisation, adaptation des produits**

Presque toutes les entreprises offrent ce service, qui peut générer des coûts de conception et/ou de production, et ne le facturent pas. Ceci ne signifie pas pour autant que ce service ne soit pas du tout valorisé. En effet, Sécurit considère que « *pour ce type de prestation, l'entreprise se paie sur les produits en jouant sur le prix des produits ou le nombre d'heures main d'œuvre facturées* ». Alux est dans une configuration un peu différente : les coûts de production engendrés par la personnalisation sont relativement importants, comparés au coût du produit lui-même ; l'entreprise inclut donc systématiquement ces coûts dans le prix proposé au commercial par le système informatique.

### **2.2.3 Offre globale, maîtrise d'ouvrage**

Ce service est proposé par trois entreprises : Découpix, Sécurit et Cuisinix. Il n'est pas explicitement facturé, mais, chez Sécurit, on estime que les marges prises sur les produits et la main d'œuvre permettent de compenser les coûts liés à la maîtrise d'ouvrage. De plus, lorsque l'entreprise fait appel à des sous-traitants, les taux horaires main d'œuvre sont en général plus faibles que ceux de Sécurit. Or ces personnels sont tous facturés au taux « Sécurit », ce qui génère *de facto* une petite marge. De son côté, le directeur commercial de Découpix considère que « *aux Etats-Unis, ce type de service se rémunère sur la base d'environ 10 à 20 % du prix des produits. En France, ce service permet d'économiser 5 points de remise ou de prendre une affaire. Par ailleurs, il est possible de gagner quelques points de marge sur les produits des autres fournisseurs en négociant une remise avec eux et en les vendant au prix catalogue au client.* »

### **2.2.4 Livraison, installation**

A l'exception de Districaf, qui a un produit assez simple à installer, ces services sont facturés, soit au temps passé, soit sur la base de forfaits. Cuisinix estime cependant que ce qu'elle arrive à facturer ne couvre pas tous les coûts engendrés par la phase de mise en place car ses techniciens sont obligés d'assister à de nombreuses réunions de chantier pour que les contraintes de leurs matériels soient prises en compte par les différents corps de métier. Or ce temps de coordination, contrairement au temps d'installation proprement dit, ne peut être facturé.

### **2.2.5 Documentation technique, formation**

Ces services sont proposés et non facturés. Seule Découpix arrive à facturer la formation, peut-être parce qu'elle porte sur un produit assez technique et que la performance du produit

dépend de la façon dont il est utilisé. Cette formation se déroule soit chez le client, soit au centre de formation installé par l'entreprise dans ses locaux.

### **2.2.6 Dépannage, maintenance**

Ces services sont proposés par toutes les entreprises qui vendent des biens d'équipement : Bande-T, Découpix, Districaf, Cuisinix. Ces services sont toujours facturés. Ils font l'objet d'une réflexion et d'une politique commerciale, toutes les entreprises cherchant à les développer, à les rentabiliser et à stabiliser leur chiffre d'affaires grâce à ce service. Nous reviendrons plus loin sur ces pratiques et sur les raisons pour lesquelles la maintenance peut être considérée comme un cas « à part » au sein des services.

### **2.2.7 Autres services**

Les autres services proposés par les entreprises rencontrées sont plus hétérogènes, peu structurés et rarement facturés. Parmi ceux-ci, on peut noter :

- La réduction des délais de livraison, toujours proposée, jamais facturée : « *On le fait, mais on n'a jamais pensé à sur-facturer* » (Sécurité), considérée comme allant de soi, comme la plupart des services directement liés à la délivrance de produit.
- Des services de financement ou de rachat de matériels quand les clients en ont besoin. L'entreprise cherche alors à couvrir ses coûts (par exemple les frais financiers) mais pas à se faire payer le service lui-même (le fait de servir d'intermédiaire avec des établissements financiers).
- Des services d'amélioration des performances du client de type « *gagnant-gagnant* » : Bande-T et Découpix par exemple.
- La location ou le prêt de matériel.

## **2.3 Les facteurs explicatifs de la politique de tarification**

Les raisons avancées par nos interlocuteurs pour expliquer leurs pratiques de tarification sont extrêmement variées ; elles varient d'une entreprise à l'autre et d'un service à un autre pour une même entreprise. Nous avons essayé de les organiser autour de quelques thèmes majeurs, en commençant par ceux sur lesquels l'entreprise a le moins « de prise » et en terminant par ceux pour lesquels elle peut avoir une politique volontariste.

### **2.3.1 La position concurrentielle**

Il est évident que le rapport de force entre acheteur et vendeur va influencer les pratiques de tarification des services et que, plus l'industriel prestataire de services sera dans une position dominante, plus il va avoir tendance à facturer les services. Parmi les entreprises que nous avons observées, nous avons pu noter les éléments suivants qui renforcent leur position concurrentielle :

- La performance, la qualité et/ou la technicité du produit : Districaf, Découpix.
- Les enjeux pour le client. Ce point peut expliquer, au moins dans certains cas, le fait que les services de maintenance et de dépannage soient facturés. Ainsi, chez Sécurité, « *les dépannages correspondent en général à des situations d'urgence. Les prix sont très élevés, mais le client ne négocie pas !* » De même, on peut aisément comprendre que le client dont les bandes transporteuses sont en panne est prêt à payer le service qui permettra de relancer sa production : « *Si le client a la*

*qualité de service, il ne discute jamais ; il raisonne en coûts de non-service. »*  
(Bande-T)

- La dépendance par rapport à un équipement (dans le cas des « consommables par exemple : Disticaf et Découpix).

### **2.3.2 Les pratiques du secteur, du pays**

Les entreprises nous sont apparues très dépendantes des pratiques du secteur, ou tout au moins du leader du secteur. Plusieurs interlocuteurs nous ont expliqué que, si personne ne facturait le service, ils n'étaient pas en mesure de le faire. De même, il semble qu'un acteur maladroit suffise à introduire des pratiques regrettables pour tout un secteur :

*« Un concurrent, I..., a proposé les corps<sup>9</sup> gratuitement pour s'imposer sur le marché. Il a ainsi gagné 10% du marché français ; aujourd'hui, tout le monde le regrette, y compris I... lui-même, mais il n'est plus possible de faire machine arrière. On en est donc réduit à faire des remises de 40 ou 50% sur les corps, voire à les donner gratuitement. »* (Découpix)

*« Les services sont dictés par le marché, et plus particulièrement par la concurrence. Par exemple, si un petit concurrent propose un service gratuitement, tous les acteurs seront obligés de suivre, et si ce concurrent fait faillite un an après, malheureusement, le mal est fait. »* (Disticaf)

A l'opposé, certains interlocuteurs ont affirmé être protégés par un leader soucieux de conserver ses marges et qui n'a pas tendance à dégrader les prix, des produits aussi bien que des services : *« Le leader mondial c'est GE. On peut lui faire confiance pour ne pas écraser les prix. »* (Sécurité)

Ce qui est plus étonnant, c'est que nous avons, parmi les cas étudiés, au moins deux entreprises leader sur leur marché et qui ne semblaient pas pour autant prendre l'initiative en matière de tarification des services, tout en déplorant le coût de ces derniers. *« La non-facturation des services est liée à l'histoire et aux pratiques... Tout le monde trouve cela normal de se voir facturer un devis à titre privé, mais, à titre professionnel, personne ne le fait. Ça ne marche pas... c'est peut-être un manque de courage. »* (Cuisinix)

Certains de nos interlocuteurs, qui avaient une expérience internationale, ont évoqué des particularismes liés à la culture française, ou latine, que l'on ne retrouverait pas dans les pays anglo-saxons. D'autres ont évoqué des spécificités régionales, la région Rhône-Alpes étant plus réceptive à une facturation des services que la région PACA !

### **2.3.3 La matérialité du service : montrer la valeur créée pour le client**

L'entreprise prestataire peut facturer des services si ceux-ci sont perceptibles par l'entreprise cliente et créent de la valeur pour cette dernière. On peut donc considérer que plus un service sera visible, matériel, plus il sera facile à facturer. Par ailleurs, nous avons pu observer que plusieurs entreprises mettaient en place des techniques destinées à démontrer la valeur créée chez les clients.

Par exemple, dans les contrats de maintenance, il faut maintenir des visites chez le client, pour que celui-ci ait conscience du service délivré :

*« On cherche de plus en plus à remplacer les visites curatives par des visites préventives. En effet, si on ne fait pas de visites préventives, le client qui n'a pas de pannes ne comprend pas pourquoi on lui facture de la maintenance car il ne voit personne. »* (Disticaf)

<sup>9</sup> Les corps sont les supports sur lesquels on fixe les plaquettes de découpe.

« Le contrat prévoit une ou deux visites de maintenance préventive par an. Malheureusement, celles-ci ne sont pas toujours faites (le plus souvent parce que le personnel de maintenance vient en renfort en cas de surcharge de travail pour les installations de matériels neufs). Il y a donc un problème de visibilité et de légitimité vis-à-vis des clients. » (Sécurité)

L'idéal consiste à montrer à l'entreprise cliente qu'elle réalise des gains avec les produits/services vendus, tâche à laquelle Découpix et Bande-T consacrent une partie de leurs efforts en mettant en place des plans d'amélioration des performances de leurs clients, avec un suivi des indicateurs correspondant et un engagement sur les résultats : coût par pièce usinée, temps d'utilisation des équipements industriels, etc.

Pour Découpix, ces contrats permettent de « justifier les hausses de prix, de visualiser ce que l'on a fait gagner au client ... Le principal argument de vente est : ce n'est pas le prix qui est important, c'est le coût de revient de la pièce usinée ... Je vous démontre que le coût par pièce est le meilleur – on fait ensemble le compte d'exploitation-, et vous ne m'inquiétez pas sur le prix. »

En début de relation avec un nouveau client, Bande-T propose un diagnostic de la situation et des pistes d'amélioration, incluant par exemple la reprise du stock de pièces chez le client.

L'intérêt économique de ces contrats, pour le prestataire, dépend du niveau de performance initial du client :

« Le diagnostic, les essais, le temps passé par les techniciens génèrent un surcoût que l'on peut estimer à 15 - 25% du coût des consommables. La formule n'est donc intéressante qu'avec les clients chez lesquels on a détecté un bon potentiel d'amélioration. » (Découpix)

« Il y a un potentiel d'amélioration incroyable chez les clients ! » (Bande-T)

### 2.3.4 Le rôle assigné aux services

La décision de facturer ou de ne pas facturer les services dépend du rôle que les entreprises allouent aux services et de la place que ceux-ci occupent dans leur stratégie.

Différentes situations se présentaient dans les cas étudiés :

- Le service peut être vu comme un « mal nécessaire », destiné avant tout à valoriser les produits : « Le but des services, ce n'est pas de faire de l'argent... Les services sont une nécessité, pour maintenir la machine et le client en vie. » (Distribaf)
  - Dans d'autres cas, le développement d'activités de services constitue un objectif en soi : « Le développement de l'activité de maintenance est délibéré dans l'entreprise. En effet, cette activité génère un CA récurrent ; sa visibilité est meilleure que celles des ventes d'installations. Les marges de la maintenance sont plus élevées que celle de l'installation. De plus, si cette activité est développée, on peut lui affecter des équipes spécialisées ; la qualité du service rendu est meilleure. » (Sécurité)
- « On essaie bien sûr d'obtenir des contrats de maintenance, d'abord parce que cela régularise l'activité et le chiffre d'affaires. En plus, cela génère de vraies économies pour le client. En effet, si le matériel est bien entretenu, si les petites défaillances sont détectées à temps, le matériel dure plus longtemps, jusqu'à 15 ou 20 ans. On est donc dans une logique « gagnant-gagnant. » (Cuisinix)

D'une façon plus générale, la décision de facturer conjointement ou séparément les services doit être prise en tenant compte d'un assez grand nombre de paramètres stratégiques.

Schématiquement, la facturation indépendante des services présente les avantages suivants :

- Elle permet de suivre et donc de contrôler la rentabilité ;



- Elle évite le subventionnement entre segments de clientèle et l'entreprise ne risque pas de perdre les clients qui ne souhaitent pas consommer les services ;
- Elle évite que le prix des services soit lié au prix des produits, ce qui est particulièrement désavantageux lorsque le prix du bien est soumis à une forte pression concurrentielle ;
- Elle permet de rendre le client conscient des coûts occasionnés par les services qu'il consomme.

A l'opposé, la facturation groupée des produits et des services, moins lisible pour le client, permet d'éviter une concurrence frontale sur les coûts ; elle permet également de tirer alternativement parti des points forts de l'entreprise, c'est-à-dire de pratiquer une politique de *bundling* entre les produits et les services.

Dans les PMI étudiées, deux cas illustrent bien les avantages et inconvénients liés à chacune de ces pratiques.

→ Alux a traditionnellement utilisé une facturation fondée sur le poids de l'aluminium, même lorsque le produit était partiellement transformé (découpe, etc.). Les conséquences ont été très défavorables pour l'entreprise :

*« Pendant longtemps, l'entreprise a raisonné et facturé en tonnage. De ce fait, les clients faisaient faire les opérations de transformation gratuitement à Alux. Aujourd'hui encore, pour le client, seul apparaît le prix au Kg (plus les transports, les emballages et éventuellement des coûts administratifs). Les coûts de transformation sont visibles à l'écran pour le commercial mais pas pour le client... Alux a, en fait, deux métiers :*

- *La distribution simple, vers des clients du bâtiment, de la mécanique, à livrer en 48 heures. Ces clients sont rentables à condition qu'on ne leur impute pas de frais de structure.*
- *La vente à des clients plus sophistiqués, plus gros, qui réclament des services plus complexes : études, plans de progrès.*

*L'organisation de l'entreprise, monolithique, ne s'adapte pas à ces deux segments de marché. Les frais de structure pénalisent l'activité de distribution pure. En même temps, Alux n'arrive pas à facturer le conseil, les études, etc. »*

→ Cuisinix utilise également une facturation groupée entre produits et services. Mais sa situation est très différente : d'une part, le produit de Cuisinix est beaucoup moins banalisé, son prix n'est pas tendanciellement à la baisse. D'autre part, la décision de Cuisinix relève d'un choix stratégique et vise à protéger l'activité de production de l'entreprise. Interrogé sur l'opportunité d'une facturation séparée, son dirigeant répond : *« Pour l'instant, la profession n'est pas du tout mûre pour cette évolution. Si elle a lieu, ce sera sous la pression des clients et, si nous le faisons, nous serons les premiers à le faire. Certains de nos clients « grands comptes » seraient intéressés par de telles pratiques. Faire apparaître la part de services dans la facturation permettrait au minimum une prise de conscience de la part des clients. Mais le principal obstacle pour Cuisinix est d'ordre stratégique. Le risque est en effet que certains clients n'achètent plus les services. On se retrouvera alors dans un marché de produits banalisés. Ceci est particulièrement grave pour Cuisinix qui est le seul acteur intégré du marché<sup>10</sup>. Pour accroître les marges au niveau du service, on risquerait donc de porter atteinte aux débouchés des usines. »*

La question de la facturation des services doit également être posée en relation avec la politique de segmentation des clients voulue par l'entreprise. Nous avons pu constater que certaines sociétés avaient une politique de délivrance des services indifférenciée : *« Il n'y a*

<sup>10</sup> C'est-à-dire ayant à la fois des activités de production et de distribution/installation. Les concurrents ne sont que des assembleurs et achètent leurs matériels à différents fournisseurs.

*pas de traitement différencié par client. En quelque sorte les coûts des services sont mutualisés entre clients que ceux-ci les consomment ou pas. On donne tout à tout le monde. »* (Cuisinix)

A l'opposé, d'autres considèrent que, si certains services ne sont pas facturés, ce « cadeau » doit être distribué avec discernement :

*« Tous les clients ne sont pas traités de la même façon ; en particulier, on ne facture pas la maintenance aux grands comptes. »* (Distribaf)

*« Puisque certains services seront donnés au client, que cela fait partie des usages de la profession, il faut donner à bon escient, essayer d'obtenir quelque chose en échange. Par exemple,*

- *Avoir l'habileté de choisir les clients et les affaires qui vont en bénéficier (ciblage client) ;*
- *« Réclamer le beurre de la tartine » (par exemple obtenir les outillages d'un poste rentable à fort volume, pour un poste moins rentable que l'on a accepté d'équiper) ;*
- *Obtenir le remplacement de produits spéciaux par des produits standards (pas d'études) ;*
- *Obtenir de faire la formation chez nous plutôt que chez le client (pour que le client voie les installations, les produits, les machines).*

*... Il faut offrir toujours plus de ce qui permet d'obtenir des ventes de consommables. »* (Découpix)

### **2.3.5 La gestion de la force de vente**

La bonne maîtrise de la rentabilité des services est facilitée par une gestion adaptée de la force de vente. Ceci recouvre deux éléments principaux : le contrôle des devis et le système d'intéressement. En effet, si ces deux points ne sont pas traités correctement, le risque est toujours de voir le vendeur « offrir » le service pour réaliser une vente sur laquelle sa rémunération est indexée : *« En théorie, les vendeurs sont censés proposer systématiquement le contrat de maintenance aux clients. Dans la pratique, ce n'est pas toujours fait. En effet, la commission que le vendeur encaisse sur la vente du contrat de maintenance est négligeable comparée à la commission sur la vente d'installations. Les vendeurs ont donc tendance à offrir les contrats de maintenance pour conclure des ventes d'appareils. »* (Sécurité)

#### **a) Le contrôle des devis**

Deux entreprises ont mis en place un système de contrôle des devis : Alux et Bande-T. Dans les deux cas, il s'agit d'un logiciel informatique qui propose des prix calculés à partir de coûts standards unitaires, des caractéristiques de la prestation et d'un objectif de marge. Si le vendeur descend en dessous du prix proposé, des alertes et des contrôles l'obligent à apporter des justifications. Chez Bande-T, le système est complété par des formulaires qui permettent de facturer au client des travaux de maintenance réalisés mais non prévus initialement.

#### **b) Les systèmes de rémunération des vendeurs**

Alux et Bande-T ont également modifié le système de rémunération des vendeurs, pour y inclure des objectifs autres que le chiffre d'affaires des produits. Chez Alux, depuis 2004, un bonus qui peut atteindre 15 % du fixe est versé aux vendeurs qui facturent les transports, ont de nouveaux clients, etc. : *« C'est bien mais sûrement pas aussi incitatif qu'une vraie rémunération variable... il faut changer les mentalités, les métriques et les incitations ... mais il faut procéder en douceur pour ne pas perturber les commerciaux, il faut y aller progressivement. »* Des discussions ont eu lieu dans l'entreprise pour savoir quelles

informations sur les coûts seraient communiquées aux commerciaux : « *On a choisi de se limiter aux coûts directs, quitte à leur faire savoir que la marge contributive doit tourner autour de 15 % pour couvrir les frais de structure.* »

De tels systèmes permettent de faire évoluer le comportement des vendeurs : « *Les messages passent ; c'est un problème d'éducation* » (Alux), même si, au sein d'un même système, les performances des vendeurs demeurent très variables : « *Il y a les vendeurs qui vendent et les vendeurs qui donnent. Un bon vendeur choisira une pièce qu'il proposera gratuitement pour un essai tandis qu'un mauvais vendeur, par défaut d'analyse technique, va donner 5 ou 6 pièces pour des essais clients. Or les pièces données ainsi représentent 2% du CA.* » (Découpix)

### **2.3.6 Autres facteurs évoqués**

D'autres facteurs ont été évoqués de façon moins récurrente dans les entretiens. Sans les développer ici, nous mentionnerons :

- L'organisation de la fonction achat chez les clients ;
- Les cycles d'activités économiques ;
- Le refus des opérationnels d'accepter des améliorations proposées par les fournisseurs.

## **2.4 Suivi des coûts et de la rentabilité**

Le suivi des coûts et de la rentabilité des services est très inégal d'une entreprise à l'autre.

Il faut tout d'abord mettre à part le cas de Sécurit. Cette société a créé en 2004 une division maintenance, dotée du statut de centre de profit. Il est donc possible d'isoler les coûts du personnel de maintenance et des administratifs rattachés à cette division. En revanche, les coûts des personnels des plates-formes téléphoniques et les coûts des pièces détachées n'ont pas été isolés (trop compliqué pour des enjeux financiers considérés comme faibles) et il n'y a pas d'affectation d'une quote-part des frais généraux à la division.

Le compte de résultat de la division service est structuré de la façon suivante :

- CA - coût des matériels
  - frais de personnel et sous-traitance
  - frais de véhicules
- = marge brute
  - coûts commerciaux (estimés à environ 5 % de l'ensemble des coûts commerciaux)
- = marge du centre de profit.

D'une façon plus générale, Sécurit effectue un bilan par affaire des chantiers d'installation mais l'équivalent n'est pas fait pour les contrats d'entretien.

De façon moins structurée, Districaf peut également, grâce à sa comptabilité analytique qui sépare l'activité « machines », l'activité « recharges » et l'après-vente, établir un compte de résultat de l'activité après-vente. Par exemple, sur la région parisienne, pour les contrats de maintenance, on a les données suivantes :

- Facturation : 420 000 € (sans compter le prix de la première année de contrat de maintenance qui est offerte et donc imputée à l'activité machines neuves et dont le coût- 80 € -est inclus dans le prix de la machine) ;

- Coût des activités d'après-vente : 303 000 €; il comprend les coûts main d'œuvre et machines. Le coût des pièces détachées est plus difficile à imputer.

Bande-T a, elle aussi, calculé la rentabilité des activités de service. Le travail a d'abord été fait de façon ponctuelle par un cabinet de conseil. Ce dernier a utilisé une méthode proche de la méthode ABC pour affecter les coûts aux grandes activités de l'entreprise ; la maintenance est une de ces activités. L'entreprise s'est ensuite aperçue qu'elle pouvait mettre sous contrôle la rentabilité de l'activité maintenance en surveillant trois paramètres :

- Le prix de vente de l'heure de maintenance ;
- Le taux d'occupation des équipes de maintenance ;
- La marge sur les matières et matériels vendus.

Aujourd'hui, Bande-T, en s'appuyant sur le contrôle des devis décrits plus haut, dispose d'un calcul des marges par activité, par affaire, par vendeur et par site géographique.

Alux dispose de deux outils pour effectuer le suivi des coûts et des marges.

- D'une part, on calcule pour chaque commande la somme des coûts directs (matières + transformation). Cette information est donnée aux vendeurs pour les aider à positionner leur prix de vente.
- D'autre part, un calcul de type ABC permet de vérifier les rentabilités *a posteriori* (tous les 6 mois).

Dans les autres entreprises (Découpix, Cuisinix), ou pour les services autres que ceux que nous venons de citer, il existe tout au plus des calculs approximatifs ou parcellaires sur le coût des services. Des données physiques sont parfois collectées (temps passés, kilomètres parcourus), des estimations grossières ou ponctuelles sont effectuées.

Interrogées sur les raisons expliquant l'absence de calcul de rentabilité par service ou par client, les entreprises ont évoqué la complexité du problème et le faible rapport coût/bénéfice de telles informations.

Il est intéressant de noter que le calcul des coûts des services ne sert pas uniquement à calculer leur rentabilité. Il a deux autres fonctions majeures :

- Donner des informations aux vendeurs, afin qu'ils prennent conscience du coût des services et disposent d'arguments vis-à-vis des clients : « *En réunion de vente, on donne aux commerciaux le coût des pièces d'essais, des études, etc. pour leur faire prendre conscience du coût de ces activités.* » (Découpix)
- Donner des informations aux clients qui, au dire de nos interlocuteurs, sont souvent prêts à payer pour peu qu'on leur explique l'origine de la somme : « *Un autre service est de plus en plus souvent demandé par les clients : la capacité à pouvoir expliquer les prix. Et quand on montre aux clients les chiffres, ils les acceptent.* » (Alux)  
« *Quand on explique au client les moyens à mettre en œuvre pour réaliser le service (maillage territorial, systèmes d'information, etc.), il le comprend, il est prêt à payer. Si l'entreprise est bien structurée, qu'elle offre une garantie de service et un juste prix, le client le comprend et ne « profite » pas des offres à bas prix de concurrents free lance.* » (Bande-T)

## Conclusions

Au-delà de la diversité des situations décrites, nous souhaiterions conclure par quelques remarques synthétiques.

### ***La facturation des services, indicateur de leur développement***

Tout d'abord, il nous semble que les pratiques de facturation des services adoptées par les entreprises constituent un bon indicateur de la maturité de ces dernières concernant l'activité de service et le rôle qu'elles lui assignent dans leur développement stratégique.

Ainsi, on peut considérer qu'une entreprise qui facture tous ses services au travers de la facturation de ses produits, et plus encore, selon une logique volumique, se comporte et se pense encore comme une « entreprise industrielle ». A l'opposé, une entreprise qui opte pour une facturation séparée de ses services est obligée de réfléchir à sa politique de services, de définir son offre, de segmenter son marché, d'atteindre un certain niveau de qualité dans les services offerts, c'est-à-dire de commencer à penser une « stratégie de service ». La façon même de facturer le service peut être considérée comme un indicateur intéressant. Ainsi, Bande-T commence à proposer des facturations « à la performance », c'est-à-dire qu'elle facture la maintenance à ses clients en fonction des tonnes transportées par ce dernier. Ce type de facturation révèle des entreprises qui sont véritablement entrées dans une relation de service, dans une forme de co-production avec leurs clients.

### ***La confirmation de « l'effet de seuil »***

Les travaux de Oliva et Kallenberg ont défini les principales étapes de la transformation d'une entreprise industrielle en entreprise de services. Notre étude confirme plusieurs points de cette évolution, et parmi les entreprises rencontrées, certaines peuvent être considérées comme abordant la deuxième étape :

- Sécurité a créé une division maintenance et l'a dotée d'un statut de centre de profit. L'objectif clairement affiché est de développer les activités de maintenance et de les spécialiser au sein de l'organisation.
- Bande-T mentionne la masse critique des activités de service comme un facteur clé de succès. Il faut en effet un certain volume d'activité pour amortir les coûts d'un réseau, mettre en place les procédures qualité, les méthodes comptables, la gestion des ressources humaines, qui permettent réellement de mettre sous contrôle les services offerts et de les rentabiliser.

### ***Le développement conjoint de la facturation et du suivi des coûts***

A l'exception d'Alux, qui a mis en place un système sophistiqué de calcul des coûts des services et n'a pas été capable ensuite de facturer ces services aux clients, il semble qu'il y ait une forme de convergence entre le développement des pratiques de facturation et le développement des méthodes de calcul des coûts. En effet, des études sur le coût des services, même limitées, servent fréquemment de déclencheur à une réflexion sur la rentabilité des services. Les actions qui en découlent peuvent être hétérogènes, et ne pas concerner uniquement la facturation (que l'on pourrait qualifier de bénéfice direct au sens de Furrer, (1997), mais dans tous les cas observés, la prise de conscience des coûts incite à mettre place des méthodes destinées à mieux gérer les services et à mieux les valoriser sous une forme ou sous une autre.

### ***Des coûts des services à la valeur créée***

La littérature de management présente les services comme créateurs de valeur. La question qui nous a occupé ici est celle de savoir si les services créent effectivement de la valeur pour l'entreprise qui les produit. Il est admis (Détrie, 2004) que l'offre d'une entreprise ne crée de la valeur pour cette dernière que si elle en crée pour ses clients et qu'elle est ensuite capable de s'emparer d'une partie de cette valeur lors du partage qui s'opère entre client et

fournisseur. Notre recherche permet de confirmer et d'approfondir ce schéma en distinguant les étapes suivantes :

- Lors de la conception de l'offre de service, le prestataire doit veiller à proposer des services qui créent de la valeur pour ses clients. Pour cela, il a besoin de connaître leurs facteurs-clés de succès, leurs mécanismes de travail, l'organisation de leurs processus, c'est-à-dire d'entretenir des relations étroites, fréquentes et basées sur la confiance avec ses clients.
- Lors de la réalisation du service, il faut concrétiser cette valeur, en produisant le service à des niveaux de coût et de qualité compétitifs.
- Lors de la commercialisation du service, il faut que le client perçoive la valeur créée. S'il ne le fait pas spontanément, c'est au fournisseur d'avancer des arguments, de proposer des modes de facturation adaptés pour que le client prenne conscience de cette valeur ou la reconnaisse, par exemple en centrant l'offre sur les services les plus visibles ou les plus contrôlables par le client.
- Enfin, dans la négociation sur la répartition de la valeur créée, il faut disposer d'atouts – qui ne sont pas nécessairement liés à l'offre de services - mais qui feront pencher le rapport de force en faveur du prestataire.

Enfin, dans les entreprises que nous avons étudiées, nous avons pu constater que la rentabilité des services n'allait pas de soi mais qu'elle était au contraire le résultat d'une politique volontariste et réfléchie de développement et d'organisation des services.

## Bibliographie

- Anderson, J.C. et Narus, J.A. (1995), "Capturing the value of supplementary services", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-83.
- Baglin, G., Malleret, V. (2004), *Le développement d'offres de services dans les PMI*, cahier de recherche du Groupe HEC, CR 800/2004.
- Berry, L.L., Yadav, M.S. (1996), "Capture and communicate value in the pricing of services", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 41-51.
- Bressand A., Distler, C. et Nicolaidis, K. (1989), "Vers une économie de réseaux", *Politique Industrielle*, hiver, pp.155-158.
- Davis, M. M. et Heineke, J. (2003), *Managing services*, Mc Graw Hill.
- Détrie, J.P. (2004), "Créer de la valeur : l'essence de la stratégie", *Les Echos*, l'Art du Management, octobre.
- Eglie, P. et Langedard, E. (1987), *Servuction, le marketing des services*, Mc Graw Hill, Paris.
- Furrer, O. (1997), "Le rôle stratégique des services autour des produits", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 98-108.
- Gadrey, J. (1988), "Des facteurs de croissance de services aux rapports sociaux de service", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 43, premier trimestre, pp. 34-48.
- Keraudy, F. et Pelletier, M. (2004), *La rentabilité des offres combinées produit/service dans les entreprises industrielles françaises*, Mémoire de fin d'études HEC, avril.
- Kinkel, S. et al. (2003), *Controlling Produktbegleitender Diensleistungen*, Physica-Verlag.
- Lagaronne, C., Ramus, V., Gallardo, E. et Zaeh, F. (2003): "Orientation service –entreprises : renforcez votre offre industrielle avec du service", note de synthèse rédigée pour le Ministère de L'Economie des Finances et de l'Industrie, janvier.
- Léo, P.Y. et Philippe, J. (1999), "Stratégies tertiaires des exportateurs industriels", in *Economies et Sociétés*, Série Economie et Gestion des Services, EGS, n° 1, 5/1999, pp. 17-43.
- Mathieu, V. (2001), "Service strategies within the manufacturing sector : benefits, costs and partnership", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, n° 5, pp. 451-475.
- Nagle, T.T. et Holden, R.K. (1995), *The Strategy and Tactics of Pricing*, Prentice Hall.
- Oliva, R. et Kallenberg, R. (2003), "Managing the transition from products to services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, n° 2, pp. 160-172.
- Philippe, J. et Léo, P.Y. (1996), *Les couples produit-service, voie de développement pour les PME exportatrices*, Actes du 3ème Congrès International Francophone sur les PME, Trois-Rivières, Canada.
- Ramus, V., Gallardo, E., Zaeh, F., de Loynes C. et Mathieu V. (2003), *Orientation service des entreprises industrielles*, rapport rédigé par Ernst et Young pour le Ministère de L'Economie des Finances et de l'Industrie, juin.
- Riddle, D. (1985), "Vivez à l'ère du service", *Harvard l'Expansion*, décembre, pp. 98-109.
- Van Looy, B., Van Dierdonck, R., Gemmel P. (1998), *Services management – An Integrated Approach*, Prentice Hall.
- Wise, R. et Baumgartner, P. (1999), "Quand l'industrie se met à l'heure du service", *L'Expansion Management Review*, décembre, pp.6-15 (version anglaise : "Go Downstream : the New Profit Imperative in Manufacturing", *Harvard Business Review*, vol.77, n°5, pp.133-139).
- Witt, R. et Salomon, M. (1991), *Value-added services, a case study : US electronic components distribution, in Managing Services Across Borders*, EuroImog Press, pp. 149-161.

## Annexe 1 : Liste des interlocuteurs rencontrés dans chaque entreprise

Entreprise	Interlocuteurs	Durée des entretiens
BANDE-T	Président, Directeur des Opérations	3 heures 30
DECOUPIX	Directeur Général, Directeur de la Production, Directeur Commercial	6 heures
DISTRICAF	Directeur Général	2 heures 30
SECURIT	Directeur Financier	2 heures 30
ALUX	Directeur Administratif et Financier, responsable comptabilité de gestion	5 heures
CUISINIX	Directeur Général	2 heures

Note : tous les entretiens ont été réalisés entre juin et octobre 2004

## Annexe 2 : Guide d'entretien

### 1. L'entreprise

Description des principaux produits ou familles de produits. Biens d'équipement, biens de consommation ou biens intermédiaires ? Niveau technologique ?

Taille (effectif, salariés, en croissance ?), part des achats dans les coûts, intensité capitaliste ou manufacturière ?

Structure de l'entreprise (familiale, rattachée à un groupe).

Zone de chalandise, exportation ?

Clients : Nombre, taille, type (entreprises ou ménages, utilisateurs, distributeurs ou intégrateurs), différenciation entre client et utilisateurs, nombre de sites clients.

Repérage des segments de marché éventuels et de leurs facteurs-clés de succès.

Réseau : fournisseurs, sociétés sœurs, partenariats, etc.

### 2. Les services dans l'entreprise

Description des services proposés par l'entreprise (se référer à la liste éventuellement). Répondre pour chaque segment de marché s'ils sont très différents.

Quelle est la politique de l'entreprise en matière de développement de services ? Voulu/ subie ? Planifiée/opportuniste ?

Organisation de la production et de la commercialisation de services : Y a-t-il un service ou un département, des unités spécialisées, pour certains ou pour tous les services ?

Les services sont-ils proposés à tous les clients ou à certains seulement ? Pourquoi ?

Les services sont-ils vendus couplés aux biens (bundling) ou indépendamment ? Les services sont-ils proposés séparément (le client peut choisir ceux qu'il souhaite) ou par packages ?

⇒ En cas d'existence d'une ou plusieurs entités dédiées au service, se reporter à la rubrique 5



### 3. La facturation des services

Quelle est la politique générale de l'entreprise en matière de facturation de services ?

Pour les services qui ne sont pas facturés :

Quels services ne sont pas facturés ? Pourquoi ?

Y a-t-il eu des évolutions ? (services facturés dans le passé qui sont devenus gratuits ou le contraire). Pourquoi ?

Certains services sont-ils facturés à certains clients et pas à d'autres ? Pourquoi ?

Pour les services qui sont facturés :

Quelle mode de facturation est retenu (au forfait, à la consommation par le client, par abonnement, etc.) ?

Y a-t-il une différenciation en fonction du niveau de service (contrat de base/ contrat supérieur) ou en fonction des caractéristiques du client (distance, dispersion des sites) ?

Certains services font-ils l'objet d'un engagement de résultat ? sur quels critères sont fondées les clauses ?

Comment le prix est-il fixé (en pourcentage du prix du produit, par un calcul coûts plus marge, par analyse de la valeur pour le client, en référence à un prix de marché) ?

### 4. Le calcul des coûts des services

(Pour les services qui ne sont pas réalisés dans des unités spécialisées)

Calcule-t-on le coût des services rendus aux clients ? Comment ?

Si on ne le fait pas pourquoi ? (imbrication dans d'autres activités, inutilité, faiblesse des outils de calcul des coûts dans l'ensemble de l'entreprise)

### 5. Les unités de production et de commercialisation de services

Quand ont-elles été créées ? Quels types d'analyses ont été effectuées lors de la création ?

Taille, structure, degré d'autonomie, activités de service réalisées ?

Quelles pratiques de facturation ? (cf. questions du paragraphe 3) Y a-t-il facturation de services envers d'autres unités de l'entreprise, sur quelles bases ?

Quel système de mesure des coûts (direct, complet, par client, par service, par site ...) ?

Quel système de mesure de la performance (coûts, qualité, délais, niveau de service, etc.) ?

Quel système de mesure de la rentabilité (marge, rentabilité des investissements) ?

### 6. Evaluation des activités de service

L'entreprise a-t-elle fait un bilan des avantages apportés par les services ? Dans quelles dimensions ? (financières, commerciales, techniques, image et notoriété, etc.). Si oui, sur quelles bases, si non, pourquoi ?

### Annexe 3 : Services offerts, services facturés

	<b>Bande-T</b>	<b>Découpix</b>	<b>Districaf</b>	<b>Sécurit</b>	<b>Alux</b>	<b>Cuisinix</b>
<b>Etudes, essais avant vente</b>	Non concerné	Non facturé sauf essais importants, politique sélective	Non facturé ; considéré comme un coût commercial	Petites études gratuites, grosses études gratuites si intention d'achat	Rare, non facturé	Aide à la conception des cuisines, non facturé, considéré comme un coût commercial
<b>Personnalisation</b>	Non concerné	Non facturé mais négocié, politique sélective	Non concerné	Non facturé mais couvert par ventes de produits et de main-d'œuvre	Dans le passé, non facturé. Change progressivement	Pas de personnalisation des produits mais personnalisation des implantations. Non facturé
<b>Offre globale, maîtrise d'ouvrage</b>	Non concerné	Non facturé mais négocié	Non concerné	Pas facturé mais couvert par les marges réalisées	Non concerné	Non facturé
<b>Livraison, installation</b>	Non concerné	Facturation au forfait	Machines : gratuit Recharges : gratuit à partir d'un certain volume	Facturé	Facturation du transport en cours de généralisation	Livraison, montage : facturé Coordination, suivi : non facturé
<b>Documentation, formation</b>	Non concerné	Documentation gratuite Formation facturée	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit (formation importante mais peu structurée)
<b>Maintenance, dépannage</b>	Contrats cadre (taux horaires) puis facturation à l'opération sur temps réels passés	Non concerné	Contrat de maintenance quasi-automatique (gratuit la 1 <sup>ère</sup> année, par tacite reconduction), forfait annuel	Contrat de maintenance, forfait annuel, dépannage : facturé à l'opération	Non concerné	Garantie 1 an Contrats de maintenance annuels par forfait (3 niveaux de prestation)
<b>Programmes d'amélioration "gagnant-gagnant", détention, gestion des stocks et des approvisionnements</b>	Oui  Oui, rémunéré dans le cadre d'un contrat global	Oui  Oui, sans surfacturation sauf pour produits rares	Service jugé non pertinent	Non proposé	Oui	Non proposé