

SEMAINE DE L'INNOVATION EN BRETAGNE

Compte-rendu de l'atelier : Innover dans et par les services (SAV)

« Transformer l'organisation et le modèle économique d'une entreprise en partant du Service Après-Vente pour évoluer vers l'Economie de la Fonctionnalité. »

Lors de la 7e Semaine de l'Innovation en Bretagne, du 17 au 22 juin 2013, Cepheus Group a animé un atelier sur l'Innovation par et dans les Services (SAV), lors de la journée d'ouverture, le 17 juin de 14h15 à 15h30, à Ploufragan.

Pour la première fois, **l'Innovation dans et par les Services** a été abordée lors de cet événement.

Ce document présente une synthèse de l'atelier, animé par Christophe PICOT, président de Cepheus Group. Les participants étaient pour moitié issus d'entreprises (essentiellement des responsables SAV), et pour moitié d'institutions.

L'innovation aujourd'hui :

L'innovation est avant tout technologique en France...

Cette innovation permet avant tout de se démarquer de la concurrence, de prendre des parts de marché, de répondre à des attentes de fonctionnalités, de créer de nouveaux besoins chez les utilisateurs, de faire progresser les technologies, de développer le commerce... L'innovation technologique a **pour finalité de développer l'entreprise par le développement du chiffre d'affaires**.

Mais quelles sont les conséquences pour l'utilisateur ? Les fonctions des équipements sont de plus en plus nombreuses, la technologie et les processus sont de plus en plus complexes. L'utilisateur perçoit donc une complexité croissante et qui se développe de façon exponentielle. En parallèle, la capacité humaine à absorber cette complexité galopante ne croît pas à la même vitesse. Les différents chiffres et exemples abordés montrent ainsi qu'il y a un fort écart entre les propositions de fonctionnalités et celles réellement utilisées. Nous nommons cet écart, « l'écart d'adoption ».

Une fois l'innovation traduite en produit, l'entreprise doit de nouveau investir pour le commercialiser, ce qui nécessite du temps et des moyens de plus en plus importants. Développer son chiffre d'affaires implique des investissements de plus en plus importants, face à une concurrence et des exigences d'achat qui réduisent les marges réalisées. La modélisation économique de l'achat (modèle CapEx) montre que le client réalise la valeur de son investissement dans le temps (retour sur investissement). En revanche, le fabricant génère de moins en moins de revenus avec le même client, une fois la vente réalisée (généralement il demeure une activité de maintenance). Les intérêts dans le temps entre le client et le fabricant sont donc divergents. Il faut alors innover encore et toujours pour proposer de nouveaux produits qui permettront de générer à nouveau des revenus avec les clients existants (nouvelle offre) et aller en conquérir de nouveaux (offre différenciante).

La conclusion de cette première partie se résume en 3 points :

- Le développement passe par l'innovation (*avec un cycle perpétuel d'innovation, et d'investissement*),
- Le développement passe par la vente (*gagner des parts de marché, investir pour vendre les innovations*),
- Le développement passe par la productivité (*la concurrence et la banalisation de la technologie réduisent les marges*).

En sommes, nous constatons une cohérence entre le discours de nos politiques, de nos institutions et des entreprises : « La Culture Commerciale » est le fondement du développement de nos entreprises.

Mais est-ce que la conjoncture économique actuelle ne montre pas les limites de ce système de fonctionnement ?

Ce modèle économique n'est-il pas obsolète ?

L'innovation de demain ?

Il va de soi que l'innovation technologique aura toujours une place de choix à la table de l'évolution des entreprises et de la croissance. Cependant, il ne semble plus judicieux de ne miser que sur elle pour créer des ruptures et générer de la marge. Comment retrouver des points de croissance quand les marges se réduisent de façon durable et que les coûts de commercialisation augmentent sans cesse ? Ne peut-on pas innover ailleurs ?

Un service est absent des discours, le Service Après-Vente (SAV).

Toutes les études montrent qu'il est 5 à 7 fois moins coûteux de développer du chiffre d'affaires avec des clients existants que d'en conquérir de nouveaux. Or le modèle de développement économique actuel de nos entreprises n'est pas engagé sur cette voie. Le service commercial ne peut évidemment pas vivre uniquement sur un portefeuille de clients existants. Il a bien la charge de la prospection.

Le SAV est quant à lui le relai idéal pour assurer le développement du chiffre d'affaires avec les clients existants. Qui peut être mieux placé pour transformer la relation continue, postérieure à l'acte de vente, en chiffre d'affaires ? Qui a la charge de déployer les produits, de faire en sorte que les clients les utilisent le mieux possible, d'assurer le maintien des produits dans de bonnes conditions d'exploitation... bref, de s'assurer de la bonne adoption des produits vendus ?

Le SAV est donc un acteur majeur de la croissance et de la rentabilité des entreprises, à la condition qu'elles lui accordent la place qu'il mérite et les moyens de se développer en un véritable centre de profits.

Afin d'analyser la structure du SAV, Cepheus Group propose de le segmenter en 3 grandes typologies :

- Le « **SAV Mal Nécessaire** » : un service qui subit et qui ne maîtrise pas ses coûts, un « centre de coûts » (pas ou peu rentable), dont le chiffre d'affaires ne dépasse en général pas les 10% du chiffre d'affaires de l'entreprise.
- Le « **SAV Centre de Profits** » : Le SAV s'organise, des prestations récurrentes sont développées (maîtrise partielle des coûts) et rente dans une démarche de fidélisation des clients, pour représenter entre 10% et 40% du chiffre d'affaires de l'entreprise.
- Le « **SAV Service Clients** » : Le SAV est devenu une assise financière pour l'entreprise : il en est le premier centre de profits, et le client est au cœur du système. Le chiffre d'affaires du SAV représente plus de 40% du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Un SAV est par définition complexe et ne rente pas dans une seule et unique case. **Dans la réalité, chaque SAV est constitué d'un pourcentage de chacune de ces typologies. A cela s'ajoute le fait qu'un SAV est constitué de 2 paramètres : les constantes se retrouvent dans toutes les organisations SAV, et les variables qui dépendent de la politique de l'entreprise, du segment de marché, des clients, des produits..., et qui font que chaque SAV est unique.**

**Donc il n'existe pas un modèle économique universel pour tous les SAV,
mais un modèle économique spécifique à chaque SAV.**

Une fois les précédentes étapes franchies, notre objectif est d'accompagner les entreprises vers une quatrième typologie de SAV : le « **SAV Succès Clients** » : l'humain est au cœur du système et le modèle économique est fondé sur les usages (selon les principes de l'économie de la fonctionnalité). Le client exploite les fonctionnalités du produit dont il a réellement besoin et paie un montant défini en conséquence, ajustable selon son activité. L'innovation est alors systémique et s'intéresse à concevoir de nouveaux modèles économiques, en phase avec les attentes des utilisateurs.

Afin de mieux comprendre comment se structurent les SAV en France et d'aider les entreprises à se positionner les unes par rapport aux autres, Cepheus Group a lancé en 2012, une grande enquête nationale. Cette enquête se poursuit d'année en année afin de mesurer les évolutions.

A partir de notre définition typologique, quel état des lieux pouvons-nous établir sur les SAV français ?

Lors de l'atelier, quelques chiffres de l'étude ont été présentés :

- **77% des SAV en France** ont un effectif de moins de 30 personnes, et sont avant tout dans la catégorie « **SAV Mal Nécessaire** » (Pas ou peu de rentabilité, pas de maîtrise des coûts, SAV subi...)

- **14% des SAV en France** ont un effectif entre 30 et 120 personnes, et sont avant tout dans la catégorie « **SAV Centre de Profits** » (Maîtrise des coûts imparfaite, satisfaction clients insuffisamment prioritaire...)
- **9% des SAV en France** ont un effectif supérieur à 120 personnes, et **se rapprochent de la catégorie « SAV Service Clients »** (mais la Culture Service demeure souvent peu présente au sein des équipes...)
- **51,43% des SAV en France sont un coût pour l'entreprise**, et l'étude démontre que la rentabilité d'un SAV ne dépend pas de son effectif (Un SAV de moins de 9 personnes peut être extrêmement rentable).

Vous pouvez retrouver l'ensemble de l'étude en suivant le lien : « Les enjeux du SAV en France – Etat des lieux – Janvier 2013 » sur www.lesenjeuxdusav.fr.

La conclusion de l'étude est sans appel, le SAV est un levier important de compétitivité et de croissance, mais fortement négligé à ce jour.

Pourquoi de tels résultats ?

Un SAV est à la fois transversal et complexe. Il exige des compétences qui vont bien au-delà des seules compétences techniques : en management, finance, logistique, vente... Ces compétences ne font pas partie du cursus scolaire des formations orientées vers les techniques, dont sont issus l'immense majorité des Responsables SAV. Il n'existe pas de formation initiale pour former ces Responsables SAV, et leur savoir-faire dans la gestion des activités de services, sont majoritairement issues de leur expérience sur le terrain.

S'ajoute à cela, une culture commerciale qui valorise avant tout les activités de vente et non celles de services associés. Les entreprises privilégient le développement par le commerce avec les incidences que nous connaissons (concurrence, marge réduite, coûts de commercialisation croissants...).

Enfin, le phénomène est amplifié par une approche organisationnelle inadaptée : le management est descendant, les services sont cloisonnés, les salariés sont peu ou pas impliqués (donc consommateurs de l'activité)... Dans cette logique de contrôle permanent, le Chef d'entreprise ou le Responsable SAV ont la « tête dans le guidon », en exécutant des tâches qui ne leur incombent pas, en vérifiant, contrôlant le travail des collaborateurs, en gérant les problèmes que les collaborateurs leurs apportent... N'est-ce pas le rôle d'un Responsable d'entreprise ou de service d'animer les équipes et d'accompagner le déploiement d'une stratégie de développement ? Ne doivent-ils pas quitter leur quotidien en modifiant leur approche en management ?

Au travers d'exemples, l'atelier a démontré qu'un SAV peut très vite évoluer. Doubler un chiffre d'affaires en moins d'un an pour un SAV est tout à fait accessible, tout en augmentant la rentabilité du service de façon significative. Mais cette démarche de développement du SAV (et plus généralement des services associés aux produits), doit impérativement être accompagnée d'une évolution de la culture des entreprises vers une « Culture Service ». Ces résultats ne seront accessibles que si l'humain est remis au cœur de l'entreprise et qu'il est impliqué. Le client devra réellement être positionné au centre de l'entreprise.

Pour ce faire, la méthodologie ConceptSAV[®] a été présentée. Cet outil est aujourd'hui la référence en développement de SAV, pour créer le modèle économique du SAV adapté à un fabricant ou revendeur de matériels, tout en impliquant le personnel. Cette méthodologie permet de faire évoluer le modèle économique des entreprises en douceur. Quitter la « culture du commerce » pour passer progressivement vers la « culture du service ». Le raisonnement n'est plus axé sur le prix de vente, mais plutôt sur l'usage. Afin de pouvoir arriver à ce résultat, le SAV devra inexorablement évoluer vers le « SAV Service Clients » puis le « SAV Succès Client[®] ». Cette modélisation économique (modèle OpEx) montre que le client réalise toujours la valeur du produit dans le temps (retour sur investissement) et, ce qui change, le fabricant aussi. Leurs intérêts convergent et la relation devient obligatoirement « gagnant-gagnant ».

**Où en est votre entreprise ? Est-elle prête à engager la transition vers les services ?
Et donc à réaliser de meilleures marges et à garantir sa croissance par les services ?**

Vous pouvez regarder l'interview de débriefing enregistré à l'issue de l'atelier sur le site : www.cepheusgroup.com.