

**Henry DORBES**

Gérant Associé d'Acting-finances
hdorbes@acting-finances.com
 06 74 78 47 99

Spécialiste des outils de contrôle de gestion, de la maîtrise des coûts, du pilotage de la croissance et de son financement, il développe, depuis 2003, une activité de « Direction financière à temps partagé » au travers de la société Acting finances.

Les experts d'Acting-finances interviennent, de façon très souple (quelques jours par mois...), très opérationnelle (dans l'entreprise, pour faire...) et en facturant des honoraires (il ne s'agit pas de multi salariat).

Cette forme d'externalisation de la direction financière s'adresse à plusieurs types d'entreprises :

- ▶ Les jeunes entreprises qui cherchent à financer et piloter leur croissance ;
- ▶ Les filiales de Groupes qui souhaitent fiabiliser leur reporting et améliorer leur rentabilité ;
- ▶ Les PME & PMI qui doivent conduire un projet spécial (fusion / acquisition, croissance, ERP, transmission,...) ou qui rencontrent des difficultés.

A « quatre mains » avec :

**Olivier AVRIL**

Associé d'Acting-finances
oavril@acting-finances.com
 06 25 78 11 44

Acting
 Direction financière à temps partagé

40, rue du Plateau
 78210 Saint Cyr l'Ecole
 01 34 60 42 47
 06 74 78 47 99

acting@acting-finances.com

www.acting-finances.com

SARL au capital de 40 000 Euros
 SIRET : 479 281 412 00011

Comment maîtriser la rentabilité de votre Service Après Vente « SAV »

Le « SAV » n'occupe pas toujours la place qu'il mérite dans les préoccupations de gestion. Quant à sa rentabilité, c'est souvent le meilleur, quelquefois le pire....

Dans beaucoup d'entreprises industrielles ou commerciales de France (plus de 50 000), le service après vente constitue une part importante des effectifs et de l'activité. Par exemple, dans la distribution d'électro-ménager, c'est environ 30% des effectifs.

Les fonctions dévolues au « SAV » sont traditionnellement constituées par des prestations de service, de stockage, de vente de pièces détachées et d'exécution des clauses liées à la garantie légale ou contractuelle.

Le « SAV » est au croisement de plusieurs fonctions de l'entreprise et cela ajoute à la fois à son intérêt et à sa complexité.

Avec les services de production, le « SAV » partage les enjeux de qualité et de disponibilité des produits.

Avec le service commercial, le « SAV » partage la relation client : Choisir entre réparer et renouveler un produit peut constituer un enjeu...

Un « SAV » bien organisé permettra de consolider l'image et la relation commerciale.

1 – Les facteurs de la rentabilité du SAV

Nous avons sélectionné quelques facteurs importants de la rentabilité d'un « SAV » :

A) Il faut rationaliser les interventions sur site ou à domicile :

Le « SAV », dans de nombreux secteurs, est amené à pratiquer des interventions extérieures. Il faut, dans ce cas, créer les conditions d'une intervention efficace. Pour cela, il faut maîtriser :

- ▶ La qualité des informations disponibles sur les clients, les matériels, l'historique des interventions permet de bien préparer les déplacements et d'assurer leur réussite en une seule fois ;
- ▶ La planification des interventions peut se faire de manière « classique », avec un programme journalier que chaque collaborateur doit exécuter. Les moyens de communication actuels permettent une planification beaucoup plus réactive par des arbitrages dans la journée entre les urgences, la nature des travaux et les contraintes de déplacements ;
- ▶ L'efficacité des interventions dépendra aussi de l'accueil téléphonique, de la méthode d'établissement des devis, de la gestion des réparations non terminées,... Elle sera suivie dans les indicateurs de gestion...

B) Il faut gérer les pièces détachées :

Les situations peuvent être très diverses selon que le « SAV » est lié à un constructeur, un distributeur ou est indépendant.

Des règles générales de stockage doivent être établis. Quelques exemples :

- ▶ Distinguer les pièces « bloquantes » ou non, pour le fonctionnement du produits ou de l'installation ;
- ▶ Distinguer les pièces à impact économique élevé chez le client, en cas de rupture. Respect d'éventuelles clauses contractuelles ;
- ▶ Tenir compte des ruptures ayant eu un impact défavorable sur la bonne organisation des interventions « SAV » (double passage...).

La gestion des stocks doit se faire à posteriori, avec des états de rotation et de couverture. Il est étonnant de constater la fréquente sous utilisation de ce genre d'indicateur. Ils peuvent pourtant conduire à des décisions de gestion très concrètes.

C) Il faut maîtriser les coûts de garantie :

Il est évidemment important de connaître les coûts de mise en œuvre de la garantie.

- ▶ D'une part pour s'assurer que ses conditions d'applications sont réunies et éviter ainsi des « cadeaux » non identifiés ;
- ▶ D'autre part pour permettre une réduction ou au moins une maîtrise de ces coûts.

Il est fréquent, pour clarifier la véritable rentabilité du « SAV », qu'on lui attribue une « dotation » en comptabilité analytique au titre des opérations de garantie. On évite ainsi de transformer un problème d'achat ou de production en souci de rentabilité du « SAV ».

D) Il faut facturer et le faire au bon tarif :

La vérification des temps passés par les techniciens montrera fréquemment que des produits ne sont pas « constatés ».

Par exemple, le « SAV » sera « offert » au client pour faciliter des ventes. Ou, c'est lui-même qui négligera de facturer certaines prestations pourtant bien réelles.

Les tarifs de facturation sont bien sûr conditionnés par la concurrence. Mais une recherche d'optimisation est bien souvent fructueuse pour la rentabilité du « SAV ».

E) Il faut des procédures d'encaissements et de recouvrements :

Le « SAV » est caractérisé par des créances souvent petites et très nombreuses. Des méthodes simples doivent donc être adoptées et

les collaborateurs « SAV » pleinement impliqués dans le processus.

L'encaissement immédiat par carte bleue doit être rendu possible et systématiquement favorisé.

Les prestataires extérieurs utilisés éventuellement pour les recouvrements doivent être spécialisés sur ce type de petites créances qui concernent souvent des individus et non des entreprises.

2 - Le « SAV », centre de coûts ou centre de profits ?

A) Le « SAV », centre de coût :

L'exemple le plus courant est celui d'un constructeur dont le « SAV » consacre une partie très forte de son activité à gérer la garantie. Le but de l'organisation est alors de contrôler et minimiser ses coûts.

B) Le « SAV », centre de profit :

C'est certainement la meilleure solution pour le développement global de l'entreprise. Les enquêtes pratiquées dans ce domaine indiquent une plus forte marge globale lorsque c'est ce système qui est appliqué.

Cela se traduit par une volonté forte de développer l'activité. Quelques modalités :

- ▶ L'incitation systématique à des extensions de garantie ;
- ▶ Le recours plus importants à des contrats de services, au lieu d'interventions ponctuelles ;
- ▶ Une politique active d'échanges standard, lorsque c'est possible ;
- ▶ La recherche de nouveaux services correspondant à des besoins identifiés des industriels ou des consommateurs.

C) Une autre démarche :

Un « SAV » dirigé comme un centre de profit peut entraîner un conflit d'intérêt fort avec la fonction commerciale de l'entreprise. La priorité du « SAV » à vendre les pièces détachées et les prestations d'entretien va freiner le renouvellement des ventes de produits neufs et altérer l'image de la marque (coûts d'entretien,...).

Une entreprise confrontée à ce type de problème l'a résolu en fixant des objectifs ciblés d'activités, des objectifs d'économies et de productivité au « SAV ». Et en abandonnant la production d'un compte de résultats spécifique, source de conflits internes.

3 - Comment piloter la fonction « SAV » ?

Le tableau de bord est évidemment un outil indispensable pour l'amélioration de la rentabilité du « SAV ».

Encore faut-il bien sûr qu'il corresponde à l'entreprise, à ses objectifs, à sa taille et aux questions à résoudre, du moment. Il ne peut y avoir d'indicateurs sans objectifs et ils doivent pouvoir être obtenus de manière transparente et rapide.

Certains éléments proviendront du système « Comptabilité-Gestion », d'autres d'un progiciel métier, d'autres enfin, du système de paie... Quelques exemples :

- ▶ Sur l'activité : Le chiffre d'affaire global par salarié ou/et par technicien « SAV » le taux de facturation du temps des techniciens, le taux d'acceptation des devis, le suivi des activités planifiées et des contrats en portefeuille, le nombre de contrats, le niveau des marges,... ;
- ▶ Sur les stocks : Le taux de rotation des stocks (global, par catégories,...), les écarts d'inventaires,... ;
- ▶ Sur la productivité : Le taux des interventions résolues en un passage (global et individuel), le temps d'interventions, la rapidité d'intervention, le taux de service client et de satisfaction client, le nombre de RDV clients annulés,... ;
- ▶ Sur la garantie : Le taux d'intervention sous garantie, le montant des coûts de garantie,... ;
- ▶ Sur la trésorerie : Le montant des créances et délais moyens de recouvrement, le besoin en fonds de roulement propre au « SAV »,...

4 - Quels outils informatiques pour le « SAV » ?

Il existe un certain nombre de logiciels spécifiques dédiés au « SAV » qui couvrent l'ensemble des fonctionnalités utiles :

- ▶ Une gestion commerciale ;
- ▶ Une gestion des achats ;
- ▶ Une gestion des stocks ;
- ▶ Une partie spécifiquement « SAV » (fichiers parc, garantie et maintenance, contrats,...) ;
- ▶ Un module logistique avec la gestion des « tournées ».

L'organisation des fichiers principaux (clients, articles, tarifs) est souvent déterminante pour la facilité d'utilisation ultérieure. Dans de nombreux cas rencontrés, l'entreprise n'utilise qu'une partie des fonctionnalités disponibles.

Soit parce que d'autres logiciels de l'entreprise remplissent déjà certaines fonctions, soit parce que l'évolution de l'organisation a rendue certaines fonctionnalités peu pratiques ou trop rigides.

L'intégration des fonctions constitue, en tout état de cause, un fort levier de productivité et d'efficacité commerciale. Le choix d'un logiciel doit, bien sûr, se faire sur la base des opérations à exécuter mais aussi en fonction de sa

capacité à restituer les informations permettant de piloter et développer la rentabilité.

Les transactions par internet sont aujourd'hui un facteur de productivité important : les valises et systèmes mobiles permettent aux collaborateurs d'adapter leur tournée, de faciliter leurs opérations techniques chez le client, de déclencher les opérations de facturation, et d'enregistrer les règlements par carte bleue...

5 - Quelles sont les spécificités légales du « SAV » ?

Garanties légales et contractuelles, conditions générales de ventes, responsabilité du fait des produits défectueux, réglementation sur le démarchage à domicile,..., sont autant d'aspect dont la maîtrise est indispensable pour ne pas altérer la rentabilité du « SAV ».

Sur les seules conditions générales de vente, une trentaine de points sont à prévoir pour éviter les litiges ou faciliter les règlements amiables.

Les mentions classiques concernent bien sûr les conditions de livraison et de paiement mais aussi les clauses de réserve de propriété et les conditions d'application de la garantie.

Mais il est souvent utile de prévoir une mention sur l'accord préalable du retour des matériels, sur les délais de reprises et les frais de gardiennage, sur les lieux de réparation et les limites géographiques pour les interventions sur sites,....

Faire signer les conditions générales de vente doit devenir un réflexe et si ces conditions figurent au verso du bon de commande, c'est à cet endroit que le client doit les approuver.

6 - En conclusion, quelques points à privilégier...

Le « SAV » est très imbriqué aux autres fonctions de l'entreprise. Bien définir sa mission, c'est éviter de lui confier des tâches qui ne relèvent pas de son domaine et lui permettre de mieux se consacrer à ses missions véritables.

Le développement des activités sous « contrats » permet d'obtenir une plus grande régularité de l'activité et une organisation plus efficace.

Enfin, suivre les taux de facturation des techniciens et l'efficacité des interventions, réviser les règles de stockage des pièces détachées, suivre les coûts de garantie, ... sont toujours des actions qui conduisent à une meilleure rentabilité.

Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'Acting-finances. Nos experts peuvent vous aider à identifier les solutions pour une meilleure rentabilité et vous aider à les mettre en oeuvre ...