



**HAL**  
open science

# Le rôle de la culture et de la structure organisationnelles dans la servicisation : une étude longitudinale

Sophie Peillon, Nadine Dubruc

## ► To cite this version:

Sophie Peillon, Nadine Dubruc. Le rôle de la culture et de la structure organisationnelles dans la servicisation : une étude longitudinale. *Recherches en sciences de gestion*, 2023, 155, pp.105-129. 10.3917/resg.155.0105 . emse-04132505

**HAL Id: emse-04132505**

<https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-04132505v1>

Submitted on 19 Jun 2023

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

# **Le rôle de la culture et de la structure organisationnelles dans la servicisation : une étude longitudinale**

Sophie Peillon  
Maître-assistant HDR  
Coactis  
Mines Saint-Etienne  
(France)

Nadine Dubruc  
Maître-assistant  
Coactis  
Mines Saint-Etienne  
(France)

*Cet article s'intéresse au rôle que jouent la culture et la structure organisationnelles dans la servicisation des entreprises industrielles. Il mobilise une approche qualitative et analyse les caractéristiques de la culture et de la structure organisationnelles d'une ETI dans laquelle la stratégie de service a amené un développement important des activités de service. Nous montrons notamment que le développement des activités de service par les entreprises industrielles ne suppose pas nécessairement qu'elles abandonnent leur culture orientée produit, ni qu'elles créent une structure dédiée aux services.*

**Mots-clés :** *Servicisation – Culture – Structure – ETI.*

*This article focuses on the role that organizational culture and structure play in the servitization of industrial firms. Based on a qualitative approach, we analyze the characteristics of the organizational culture and structure of a mid-cap company in which the service strategy has led to a significant development of service activities. We show that the development of service activities by industrial companies does not necessarily imply that they abandon*

*their product-oriented culture, nor that they create a structure dedicated to services.*

**Key-words:** *Servitization – Culture – Structure – Mid-cap company.*

*Este artículo se centra en el papel que desempeñan la cultura y la estructura organizacionales en la servitización de las empresas industriales. Moviliza un enfoque cualitativo y analiza las características de la cultura organizacional y la estructura de una ETI en la que la estrategia de servicio ha llevado a un desarrollo significativo de las actividades de servicio. Mostramos en particular que el desarrollo de actividades de servicios por parte de las empresas industriales no implica necesariamente que abandonen su cultura orientada al producto, ni que creen una estructura dedicada a los servicios.*

**Palabras-clave:** *Servitización – Cultura – Estructura – ETI.*

## **Introduction**

Le terme « servicisation » est un anglicisme apparu à la fin des années 1980 pour désigner le mouvement de nombreuses entreprises industrielles cherchant à créer davantage de valeur en intégrant des services dans leur offre traditionnelle de produits (Vandermerwe et Rada, 1988). La servicisation requiert une véritable transformation organisationnelle (Bustinza *et al.* 2015) qui représente un défi majeur, car les entreprises qui se « servicisent » doivent s'orienter vers une nouvelle logique qui favorise l'intégration des biens et services. En effet, les activités de production et les activités de service nécessitent des processus organisationnels, des cultures, un leadership et des structures différents voire opposés. La transition vers les services peut ainsi créer des conflits organisationnels, qui à leur tour risquent de saper la capacité de l'entreprise à créer de la valeur (Fang *et al.* 2008).

Les transformations de la culture et de la structure organisationnelles sont souvent considérées comme les défis les plus saillants. En effet, les entreprises industrielles qui souhaitent développer leurs activités de service doivent réussir à étendre leur culture industrielle traditionnelle pour inclure une culture de service

(Mathieu, 2001), et à intégrer de manière appropriée les activités de services dans leur structure de production (Fliess et Lexutt, 2019). L'orientation service de la culture d'entreprise et la structure organisationnelle des activités de service sont de ce fait deux modérateurs importants de la relation servicisation-performance (Eggert *et al.* 2014).

Dans ce cadre, l'objectif de cet article est d'investiguer le rôle de la culture et de la structure organisationnelles dans la servicisation des entreprises industrielles. Plus précisément, nous cherchons à répondre aux deux questions de recherche suivantes :

- Comment s'articulent orientation produit et orientation service de la culture organisationnelle ? Entrent-elles en opposition ?
- Comment les activités de service sont-elles intégrées dans la structure organisationnelle ? Sur la base d'une séparation ou d'une intégration par rapport aux activités de production ?

Ces phénomènes étant par essence complexes, nous mobilisons une méthodologie qualitative, basée sur une étude de cas approfondie d'une ETI du secteur des biens d'équipement. Nous analysons les caractéristiques de la culture et de la structure organisationnelles de cette ETI, dans laquelle la stratégie de service a amené un développement important des activités de service. Nous montrons que, contrairement à ce qu'affirme la littérature, le développement des activités de service ne suppose pas nécessairement d'abandonner une culture orientée produit, ni de créer une structure dédiée aux services.

Nous présentons dans une première partie le cadre théorique de notre réflexion. La deuxième partie présente notre méthodologie. Les résultats de cette étude sont présentés dans la troisième partie, puis discutés dans la quatrième et dernière partie.

## **1. – L'importance de la culture et de la structure organisationnelles dans la servicisation**

### **1.1. Culture orientée produit et culture orientée service**

La culture organisationnelle (ou d'entreprise) correspond au « modèle de valeurs et de croyances partagées qui aident les membres d'une organisation à comprendre pourquoi les choses se produisent et

leur enseignent ainsi les normes de comportement dans l'organisation » (Deshpande et Webster, 2010, p. 4).

Dans la littérature, le développement d'une culture de service a depuis longtemps été identifié comme un défi majeur de la servicisation (Burton *et al.* 2017 ; Yan *et al.* 2020). En effet, la littérature tend à considérer que culture de service et culture industrielle/de produit s'opposent largement. Les valeurs associées à la production de biens se centrent sur l'efficacité, les économies d'échelle et la conviction que la variété et la flexibilité sont coûteuses. Elles s'inscrivent dans une « doctrine manufacturière », qui se traduit par un degré élevé de standardisation, une relation client assez pauvre avec très peu de contacts, et une conception du service généralement limitée à la résolution de problèmes techniques. A l'inverse, les valeurs axées sur les services sont centrées sur l'innovation, la personnalisation et la conviction que la flexibilité et la variété créent des profits ; la doctrine sous-jacente renvoie à une mentalité orientée vers le service au client, reposant sur un degré élevé de contact et une forte réactivité (Bowen *et al.* 1989).

Les entreprises qui souhaitent mettre en œuvre une stratégie de servicisation doivent donc « inculquer un climat et une culture de service » (Bowen *et al.* 1989, p. 82). La littérature insiste dès lors sur la nécessité de développer une culture orientée service, qui renvoie à l'intégration du service dans les valeurs et comportements des employés et des managers (Homburg *et al.* 2003 ; Gebauer *et al.* 2010a). Une culture orientée produit renvoie ainsi à des valeurs et comportements centrés sur l'ingénierie et les questions liées au produit (fonctionnalités, performances, durabilité, etc.). Une culture orientée service résulte de l'intégration du service dans les valeurs et comportements des managers : manière dont ils perçoivent la valeur des services, engagement et proactivité dans le développement du service ; et dans ceux des employés : conscience des avantages d'une activité de service et de son développement, établissement d'une relation de conseil, de confiance, et d'apprentissage avec les clients. Au total, l'évolution de la culture organisationnelle vers une orientation service nécessite que les managers comme les employés comprennent et intègrent la valeur que représentent les activités de service pour l'entreprise.

Culture orientée produit et culture orientée service reposent ainsi sur des valeurs et comportements fondamentalement différents

LE RÔLE DE LA CULTURE ET DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLES DANS LA  
SERVICISATION :  
UNE ÉTUDE LONGITUDINALE

(Tableau 1). Le développement d'une culture de service dans une entreprise industrielle peut dès lors générer un affrontement entre une culture dominante (industrielle ou de produit) et une contre-culture (de service) (Baines *et al.* 2009 ; Gebauer *et al.* 2006, 2010a; Gebauer et Putz, 2009).

**Tableau 1. Caractéristiques des cultures orientée produit et orientée service**

<b>Culture orientée produit</b>	Doctrines manufacturière : degré élevé de standardisation, relation client « pauvre » avec peu de contacts, conception du service limitée à la résolution de problèmes techniques	Bowen <i>et al.</i> (1989)
	Valeurs centrées sur l'efficacité et l'importance des économies d'échelle ; croyances selon lesquelles flexibilité et variété sont coûteuses	
	Valeurs et comportements des employés et des managers centrés sur le produit et ses caractéristiques : performance, conformité, qualité, durabilité, fiabilité, design	Homburg <i>et al.</i> (2003) Gebauer <i>et al.</i> (2010a)
<b>Culture orientée service</b>	Mentalité orientée vers le service au client : degré élevé de contact, accent sur la réactivité	Bowen <i>et al.</i> (1989)
	Valeurs centrées sur le service au client : innovation, personnalisation, flexibilité et variété	
	Valeurs des employés centrées sur le service : conscience de son potentiel en termes de revenus et de rentabilité, de soutien à l'offre de produits, d'amélioration de la relation client	Homburg <i>et al.</i> (2003) Gebauer, <i>et al.</i> (2010a)
	Comportements des employés orientés vers le service : « experts fiables », « facilitateurs de performance », « conseillers de confiance », « solutionneurs de problèmes »	
Valeurs des managers centrées sur le service : conscience de son potentiel en termes de différenciation, de revenus et de rentabilité, de compensation de la fluctuation des ventes		

	Comportements des managers orientés vers le service : permettent aux employés de répondre aux problèmes, les aident et les incitent à le faire, les récompensent	
--	--	--

## 1.2. Séparation ou intégration des activités de services

L'opposition entre culture orientée produit et culture orientée service amène un certain nombre d'auteurs à affirmer la nécessité de mettre en place une structure organisationnelle séparant les activités de service des activités de production. Avec une organisation de service distincte, il est possible de développer une culture de service avec ses valeurs et normes sous-jacentes, sans remplacer celles associées à la production. Au sein des divisions dédiées à la production, les valeurs associées à la fabrication sont maintenues ; la division dédiée au service permet de développer en permanence une culture de service sans conflit culturel potentiel avec la culture de produit (Gebauer et Fleisch, 2007). La création d'une structure organisationnelle dédiée aux services permet de protéger la culture de service émergente des valeurs prédominantes dans l'organisation manufacturière (Oliva et Kallenberg, 2003 ; Gebauer *et al.* 2010a). La création d'un centre de profit dédié au service permet de plus un fonctionnement similaire à celui d'une entreprise de service : une équipe de vente spécifique, des techniciens de maintenance dédiés, un système d'évaluation et d'incitation spécifique, permettant un meilleur alignement des objectifs individuels sur les objectifs généraux, un système d'information permettant de superviser les opérations commerciales, d'obtenir une comptabilité spécifique aux activités de service, et ainsi de communiquer au reste de l'organisation sur l'importance des services pour la rentabilité globale de l'entreprise (Oliva et Kallenberg, 2003 ; Gebauer *et al.* 2006).

Néanmoins, cette vision ne fait pas l'unanimité et d'autres auteurs affirment au contraire la nécessité d'une structure produit/service intégrée. (Neu et Brown, 2005, 2008) montrent que c'est l'intégration des responsabilités de production et de service qui contribue au succès d'une stratégie de servicisation. La structure organisationnelle doit être « orientée marché » pour formuler une offre alignée sur ses besoins, et « centrée sur le client », c'est-à-dire sur une collaboration étroite avec les clients permettant la satisfaction de leurs

LE RÔLE DE LA CULTURE ET DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLES DANS LA  
SERVICISATION :  
UNE ÉTUDE LONGITUDINALE

besoins individuels. Ces orientations conduisent à une structure organisationnelle caractérisée par une intégration des responsabilités et une décentralisation du pouvoir de décision, associées à une forte collaboration interne et externe (Tableau 2).

**Tableau 2. Caractéristiques des structures produit/service séparée et intégrée**

Structure séparée produit / service	Comprenant une équipe commerciale spécifique, des techniciens de maintenance dédiés, un système d'information permettant de suivre les opérations commerciales et la comptabilité des activités de service	Oliva et Kallenberg (2003)
	Organisée en centre de profit, ayant un fonctionnement similaire à celui d'une entreprise de service (objectifs et indicateurs de performance, système d'évaluation et d'incitation, force de vente dédiés)	Gebauer <i>et al.</i> (2006) Oliva <i>et al.</i> (2012)
Structure intégrée produit / service	Intégration des responsabilités de production et de service et décentralisation du pouvoir de décision	Neu et Brown (2005, 2008)
	Collaboration interne grâce à des liens développés latéralement entre des individus appartenant à des groupes fonctionnels, des unités commerciales et des zones géographiques différents	Gebauer <i>et al.</i> (2010b)
	Collaboration avec les clients permettant de mieux appréhender la complexité de leurs besoins, de développer une compréhension commune des conditions du marché, et ainsi de valider le bon alignement de la stratégie de service sur les besoins du marché sous-jacent	Fliess et Lexutt (2019) Yan <i>et al.</i> (2020)

L'intégration des responsabilités et la décentralisation du pouvoir de décision permettent de prendre de meilleures décisions, mieux adaptées aux besoins des clients (Neu et Brown, 2005, 2008 ; Lexutt, 2020 ; Yan *et al.* 2020). La collaboration interne à l'entreprise, entre les divisions et entre les individus, est dès lors essentielle. En particulier, une partie importante des ressources (physiques, humaines) est partagée entre les activités de service et les activités de production. Par exemple, les techniciens de service peuvent rester



hiérarchiquement rattachés aux divisions en charge des activités de production (Gebauer et Putz, 2009). De même, la collaboration intensive avec les clients est fondamentale, et peut par exemple se traduire par une participation active du client dans les différentes phases de développement du service (Gebauer *et al.* 2010b).

Au total, la littérature montre que le développement d'activités de service par les entreprises industrielles requiert une adaptation de leur culture et de leur structure organisationnelles. Néanmoins, la littérature montre deux limites. D'une part, les résultats des études restent contradictoires concernant l'effet de la séparation ou de l'intégration des activités de production et de service sur la performance des stratégies de service (Lexutt, 2020). D'autre part, si la nécessité d'une culture orientée service est unanimement soulignée, sa nature, en particulier son opposition à la culture orientée produit, et son rôle, en particulier en lien avec la structure, restent sous-étudiés. Or, la culture et la structure organisationnelles représentent des phénomènes complexes, qui de notre point de vue se satisfont mal d'approches quantitatives. C'est pourquoi nous avons opté pour une étude qualitative longitudinale, nous permettant d'investiguer de manière plus approfondie le rôle conjoint de la culture et de la structure organisationnelles dans le processus de servicisation.

## **2. – Méthodologie**

### **2.1. Présentation du cas EquipAgro**

Nous avons opté pour une étude de cas unique pour une meilleure compréhension de la nature et de la complexité des phénomènes étudiés, grâce à l'observation des pratiques réelles et une profondeur d'exploration (Dyer et Wilkins, 1991 ; Eisenhardt et Graebner, 2007). En outre, notre étude de cas vise à soutenir le « raffinement » de théories existantes (Avenier et Thomas, 2015) et la construction de connaissances et de théories nouvelles (Eisenhardt, 1989), en mettant à jour les variables et les relations clés entourant un phénomène (Gibbert *et al.* 2008) afin d'identifier « comment » et « pourquoi » se déroulent et évoluent les phénomènes sociaux et organisationnels (Miles *et al.* 2013). Ce travail de type interprétativiste s'appuie sur la production de connaissance à partir de la compréhension du sens donné par les acteurs au phénomène observé (Allard-Poesi et Perret, 2014).

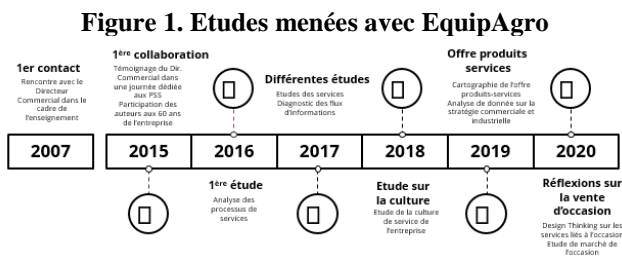
# LE RÔLE DE LA CULTURE ET DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLES DANS LA SERVICISATION : UNE ÉTUDE LONGITUDINALE

Pour des raisons de confidentialité, certaines informations ne peuvent être divulguées et l'étude de cas a été anonymisée. EquipAgro est une ETI française qui conçoit, fabrique et vend des équipements et des lignes de production principalement pour l'industrie agroalimentaire. Elle est leader mondial sur certains segments de marché, face à des concurrents qui sont de grands groupes internationaux. En 2019, son chiffre d'affaires est de 60 millions d'euros, dont 80% réalisés à l'export. Ses clients sont présents dans plus de 90 pays, et l'entreprise dispose d'une dizaine de filiales ou bureaux à l'étranger. Elle est depuis 5 ans dans une phase de croissance régulière et emploie environ 300 personnes, en France et à l'étranger. Les activités de service sont en croissance constante et génèrent en 2019 un revenu de l'ordre de la moitié du chiffre d'affaires total.

Le cas d'EquipAgro a été sélectionné par « opportunisme méthodique » (Girin, 1989), car il constitue un terrain pertinent pour notre investigation : l'entreprise a progressivement formalisé et déployé une stratégie de service ; les activités de service se sont fortement développées sur les vingt dernières années et représentent une part importante de l'activité globale.

## 2.2. Recueil et analyse de données

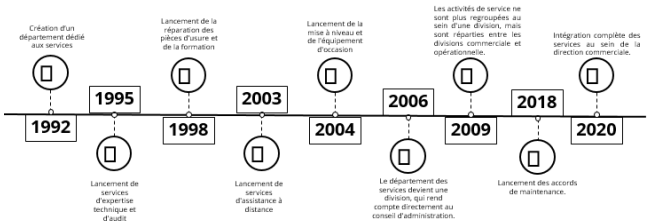
La collaboration avec cette entreprise s'inscrit dans un partenariat établi depuis 2015. Le choix de cette entreprise comme cas est aussi basé sur l'accès à des données riches et reliées à notre objet de recherche. Nous avons mené différentes études depuis cette date (Figure 1).



Nous avons donc bénéficié d'un corpus de recherche cumulatif. L'adoption d'une approche processuelle longitudinale a

permis une enquête approfondie sur les pratiques de service dans l'organisation. Conformément à l'approche processuelle longitudinale (Dawson, 1997 ; Pettigrew, 1997), nous avons d'abord développé une évolution chronologique d'EquipAgro, depuis le développement des activités de service dans les années 1990 à son organisation actuelle (Figure 2).

**Figure 2. Chronologie des événements en lien au service chez EquipAgro**



Nous avons ainsi engrangé un ensemble de données secondaires recouvrant 134 documents qui s’étalent de 1998 à 2021. Ces données sont issues de documents à vocation externe (site internet de l’entreprise, plaquettes, présentations power point, etc.), ou interne (données RH, comptes-rendus de réunions ...). Nous avons également pris en compte les différents mails échangés avec le Directeur Commercial International dont les derniers datent d’avril 2022. De plus, 23 entretiens semi-directifs d’environ 90 minutes ont été menés entre juin et décembre 2017 et intégralement retranscrits (443 pages). Ils ont porté principalement sur la description de la stratégie et des pratiques organisationnelles liées aux activités de service. Les personnes interrogées ont été sélectionnées à différents niveaux organisationnels et au sein des différentes directions (Tableau 3).

**Tableau 3. Principales caractéristiques des personnes interrogées**

Position	Localisation	Direction
Employés 16	France 17	Ingénierie, Technologie & Procédés, Industrielle 6
Managers 7	Etranger 6	Ventes et International 14
Dont membres du 2		Dont filiales et bureaux 6

LE RÔLE DE LA CULTURE ET DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLES DANS LA  
SERVICISATION :  
UNE ÉTUDE LONGITUDINALE

<i>Comité de direction</i>		Support (RH, finance)	3
Total	23	23	23

Les données primaires et secondaires ont été analysées sur la base d'un codage thématique (Miles *et al.* 2013) à l'aide du logiciel Nvivo 11; les codes utilisés sont synthétisés dans le tableau 4.

Cette démarche de décontextualisation à travers nos thèmes et recontextualisation nous a permis de dégager du sens. Nous avons également sélectionné les verbatim illustrant le mieux les différents thèmes.

**Tableau 4. Grille de codage**

<b>Dimensions agrégées</b>	<b>Codes de 2<sup>nd</sup> niveau</b>	<b>Codes de 1<sup>er</sup> niveau</b>
Culture orientée produit	Doctrine manufacturière	Standardisation, peu de contacts client, service comme résolution de problèmes techniques
	Valeurs centrées sur le produit	Efficacité, économies d'échelle, flexibilité et variété comme coûteuses
	Comportements centrés sur le produit	Performance, conformité, qualité, durabilité, fiabilité, design
Culture orientée service	Mentalité orientée vers le service au client	Degré élevé de contact, accent sur la réactivité
	Valeurs centrées sur le service	Innovation, personnalisation, flexibilité et variété, revenus et rentabilité du service, amélioration de la relation client, différenciation
	Comportements orientés vers le service	Expertise, facilitation, conseil, confiance, résolution de problèmes
Structure séparée produit /	Centre de profit	Objectifs et indicateurs de performance, systèmes d'information, d'évaluation et d'incitation

service		spécifiques
	Ressources dédiées	Equipe commerciale spécifique, techniciens de maintenance dédiés
Structure intégrée produit / service	Intégration et décentralisation	Responsabilités produits/services intégrées et autonomie de décision
	Collaboration interne	Liens entre individus, groupes fonctionnels, unités commerciales, zones géographiques

### 3. – Résultats

#### 3.1. Un développement progressif et continu des activités de service

Le développement des activités de service chez EquipAgro remonte au moins aux années 1990. En effet, un département spécifique dédié au service est créé en 1992 : « *En septembre 1992, naissait EquipAgro Services : une équipe regroupée et dédiée avec comme principal objectif la satisfaction des utilisateurs* » (newsletter, janv. 2006). Par la suite, de nouveaux services sont régulièrement lancés : prestations d'expertise technique et d'audit (1995), prestations de réparation de pièces d'usure et de formation (1998), prestations de téléassistance (2003), remise à niveau et matériel d'occasion (2004), et contrats de maintenance (2018). Au total, au moment de l'étude, les services représentent plus de la moitié du chiffre d'affaires d'EquipAgro et l'offre se structure autour de cinq grands types de services :

- La fourniture de pièces de rechange (PdR),
- La rénovation d'équipements et de lignes de production (upgrading),
- Des interventions sur site (techniciens de service et « ingénieurs process » pour de l'assistance technique),
- Des formations techniques (sur les équipements) et « process ».
- Les essais (accompagnement du client dans la mise au point et la validation de son processus), réalisés sur le site du client, ou dans les centres de R&D d'EquipAgro.

### 3.2. Une culture organisationnelle centrée sur le client

Les caractéristiques du produit sont centrales dans la communication externe de l'entreprise (site Internet, brochures, lettres d'information), qui est centrée sur le produit et la technologie. Sont soulignés la « *qualité et haute performance* », la « *productivité accrue* », la « *capacité* », « *l'efficacité* » des équipements, qui sont également qualifiés de « *systèmes fiables et innovants* », représentant « *la référence de qualité et d'excellence* ». Ils sont également présents dans les propos des interviewés : « *l'aspect qualité est [...] attendu et demandé par nos clients* » ; « *[...] nos machines durent 30 ans et [...] tournent 24h/24 et 7j/7* » ; « *on a [la machine] qui a la plus grande capacité sur le marché* ». En revanche, la notion de standardisation est totalement absente. Au contraire, la communication comme les discours des interviewés se centrent sur l'innovation et la personnalisation. L'innovation est présentée par l'ancien DG comme l'un des moteurs sur lesquels repose la réussite de l'entreprise, et cette vision semble largement partagée. Les personnes interrogées évoquent « *une entreprise dynamique et innovante* » ; « *il y a une grosse R&D à EquipAgro, du développement, de la recherche* ». Un rapport réalisé en 2006 par un consultant externe évoquait déjà « *une conscience objectivée de l'innovation, vécue par une partie des interviewés comme un enjeu stratégique majeur de la dynamique d'entreprise* ». EquipAgro compte 35% de salariés ingénieurs et cadres, elle dispose d'un centre de R&D en France et de deux à l'étranger, détient une vingtaine de brevets, et consacre chaque année presque 4% de son chiffre d'affaires à la R&D. L'innovation est qualifiée d'« *innovation utile* », consistant à « *innover avec et pour nos clients* ». La personnalisation et la variété sont également centrales : un chargé d'affaires évoque « *des machines diverses et variées pour des clients divers et variés* » ; une commerciale indique « *c'est jamais du standard, c'est que des projets spécifiques* », ou encore « *si les clients s'accrochent et reviennent vers nous, c'est parce qu'on peut faire du spécifique et qu'on s'adapte en fait, on est adaptable* » ; et un autre commercial que « *l'objectif est de faire des machines très spécialisées selon les souhaits du client* ».

Par ailleurs, la relation client se caractérise par un degré élevé de contact : les commerciaux visitent régulièrement les clients, y compris lorsqu'il n'y a pas d'affaire en cours, et sont en contacts très

réguliers avec eux : « *l'objectif c'est de visiter tous les clients au moins une fois par an voire deux si possible, sur toute la zone* » ; « *avec certains clients, j'ai un coup de téléphone à passer presque tous les jours* ». La réactivité est au cœur de la relation : « *C'est très important montrer qu'on les soutient dans ce qu'ils font et notamment un soutien qui est proche, un soutien qui peut se retranscrire par des réponses rapides lors de demandes techniques, de demandes commerciales* ». Ce souci de réactivité n'est pas présent seulement chez les personnes en lien direct avec les clients : « *[Lorsque] le client a un problème, on est réactif, on y va, on laissera tout tomber à côté pour aller secourir le client* » (employée DRH). La relation client s'inscrit ainsi dans une perspective relationnelle plutôt que transactionnelle.

Les valeurs des managers reflètent un fort engagement envers le service : « *Les clients qui nous achètent une machine ou une ligne de production s'engagent avec nous pour vingt ou trente ans. [...] Être proches d'eux géographiquement nous permet de leur fournir rapidement matériels et pièces de rechange, et aussi de leur apporter des services : fiabiliser un process, former des opérateurs, upgrader une machine quand les matières premières évoluent ou que l'entreprise décide de modifier ses produits, etc.* » (DG en 2013).

Globalement, le produit est très présent dans la culture d'EquipAgro : l'entreprise est avant tout, un équipementier et la « machine » reste au cœur de ses préoccupations. Mais la culture organisationnelle est néanmoins caractérisée par des valeurs centrées sur l'innovation, la personnalisation et la variété comme représentant des sources primordiales de création de valeur. Le service est à la fois intégré dans la stratégie, et présent dans les valeurs et les comportements des managers comme dans ceux des employés.

Les employés, qu'ils soient en relation directe avec le client ou non, sont complètement conscients de l'importance des activités de service pour l'entreprise : « *C'est un gros client. Il y a la stratégie. En termes de chiffre d'affaires, il est important* » (Assistante commerciale services). On retrouve dans leurs comportements les dimensions d'expertise, de fiabilité, de conseil, de résolution de problèmes : « *[...] on est derrière eux, on a la faculté de les accompagner* » (employé essais) ; « *C'est important [...] d'écouter le client pour pas l'amener vers une solution qu'on pense bonne mais qui serait pas finalement ce qu'il avait en tête* » (commercial) ; « *[les clients] savent que, s'il y a*

*un problème c'est pas grave parce que EquipAgro sera là ; on va le résoudre » (commercial) ; « C'est à nous en tant que conseiller, de dire et bien voilà, vu votre profil, votre marché, je vous conseille de rajouter ça, ça, ça » (commercial). Un rapport réalisé en 2006 par un consultant externe soulignait déjà chez les employés leurs « aptitudes relationnelles fortes (clients) », « la volonté de faire évoluer son métier, sa maîtrise, avec et pour ses clients », et globalement « une très forte culture client, qui est partagée par une majorité, fait rare dans une entreprise ».*

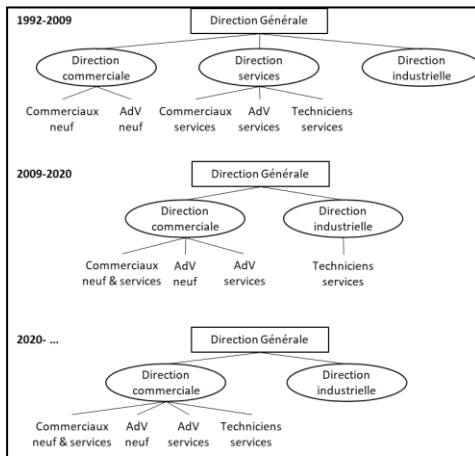
Au-delà du produit et du service, la culture organisationnelle d'EquipAgro est profondément orientée client. Les activités, qu'elles soient liées aux produits ou au service, sont développées avant tout en lien avec les besoins des clients. Les relations avec les clients sont caractérisées par un degré élevé de contacts, et la volonté de connaître le plus précisément possible leurs besoins. L'accent est mis sur la réactivité, et la volonté de répondre « coûte que coûte » à leurs demandes, même si cela vient complexifier l'organisation.

### **3.3. D'une structure séparée à une structure intégrée**

Comme déjà indiqué, une entité dédiée au service est créée pour la première fois en 1992. Elle est une direction fonctionnelle à part entière et regroupe des commerciaux propres, une équipe de techniciens de service et l'administration des ventes (AdV) de services. Pour le directeur commercial, il s'agissait de « *ne plus traiter le service à la marge, mais le rendre bien visible* ». En 2009, cette organisation est modifiée : tous les commerciaux sont rattachés à la direction commerciale et chargés à la fois de la vente de matériel neuf et de la vente de services sur une zone géographique définie ; l'administration des ventes (AdV) de services est elle aussi rattachée à la direction commerciale mais reste séparée de l'AdV neuf ; l'équipe de techniciens de service est rattachée à la direction industrielle, en proximité avec l'équipe de montage, car les techniciens de service sont également ceux qui testent les machines neuves avant leur livraison. L'objectif affiché de cette nouvelle organisation était à la fois de doper les ventes de services et de simplifier la relation client, en évitant que celui-ci ait deux interlocuteurs différents. Cette organisation est de nouveau modifiée en 2020 avec le rattachement des techniciens de service à la direction commerciale (Figure 3).



**Figure 3. Evolution de la structure de service chez EquipAgro**



La structure organisationnelle a ainsi évolué, passant d'une structure séparée à une structure intégrée. Entre 1992 et 2009, les responsabilités sont clairement séparées, les services relevant d'une direction à part entière. A partir de 2009, l'organisation évolue vers davantage d'intégration, qui aboutit à une structure intégrée qui gère conjointement la commercialisation des produits et la prise en charge des services.

Au moment de l'étude, les activités de service ne sont pas organisées en centre de profit, et l'entreprise ne dispose pas d'un système d'information comptable et financier spécifique à ces activités. Des objectifs et des indicateurs de performance existent, mais restent assez simples et limités à la partie commerciale : la performance est essentiellement mesurée par les ventes de services ; des objectifs sont fixés aux commerciaux en termes de ventes de produits neufs et de services. Les interventions des techniciens de service donnent lieu à des « rapports d'intervention », mais il n'existe pas d'indicateurs de performance formalisés et la satisfaction des clients est évaluée de manière informelle. Il existe donc bien un système d'évaluation et d'incitation, mais celui-ci reste assez peu sophistiqué.

Les employés qui sont en contact avec les clients, en particulier les commerciaux, ont une réelle autonomie de décision. Un

commercial indique : « *Je suis tout seul à Melbourne pour cette filiale [...] mon rôle est de faire plus ou moins tout ce qui est nécessaire sur la zone, m'occuper des clients existants, développer le business, la vente de pièces détachées, assister les clients pour tout ce qui est support process, technique [...]* » ; et souligne « *le sentiment de liberté, de flexibilité, d'adaptation sur la zone* ». Un autre commercial explique « *C'est à nous en tant que conseiller, de dire et bien voilà, vu votre profil, votre marché, je vous conseille de rajouter ça, ça, ça qui coutent tant, parce que derrière ça, ça se marie bien ensemble et ça vous permet déjà d'aller cibler plein de marchés* ».

Par ailleurs, la gestion des activités de service repose sur une forte collaboration interne. Si les commerciaux et l'AdV Services représentent la porte d'entrée principale du client, la réponse à ses demandes repose sur une collaboration intense entre les départements et les individus : « *Au niveau d'un contrat ou d'une commande, tous les services entrent en jeu.* » (commercial) ; « *Je fais du soutien technique sur tout ce qui est SAV au sens large. J'interviens en avant-vente, pendant tout le déroulement du projet chez nous donc pendant la vente, l'installation au démarrage, et aussi en après-vente* » (chargé de projet) ; « *Il faut aussi une bonne confiance entre le chef de projet et le commercial [...] Une fois que l'affaire a commencé, effectivement, on se parle quasiment tous les jours* » (commercial) ; « *On récolte l'information et on va la dispatcher aux personnes concernées* » (commercial).

La collaboration avec le client est également essentielle. Comme le souligne l'ancien DG : « *Nous avons toujours tenu à travailler en co-développement avec nos clients. Lorsqu'il nous arrive de faire quelques essais par nous-mêmes, nous leur soumettons aussitôt les échantillons pour voir leur réaction : ce sont eux qui connaissent le marché et qui auront envie ou pas de prendre le risque de se lancer dans un nouveau procédé ou un nouveau produit* ». Cette collaboration est particulièrement évidente concernant les services d'essais : les clients d'EquipAgro peuvent venir dans ses différents centres de R&D pour réaliser des essais ; les ingénieurs d'EquipAgro les accompagnent alors dans la mise au point de leur produit et de leur process.

**Tableau 5. Principales caractéristiques de la culture et de la structure organisationnelles d'EquipAgro**

<b>Culture organisationnelle</b>	Valeurs et comportements des managers et des employés centrés sur le produit et le client Importance du service reconnue par les managers et les employés ; service intégré dans leurs valeurs et comportements
<b>Structure organisationnelle</b>	Structure séparée ayant évolué vers une structure intégrée Objectifs et indicateurs de performance simples et limités à la partie commerciale Forte collaboration interne et externe

#### **4. – Discussion**

Les résultats présentés dans la section précédente sont en ligne avec la littérature existante qui insiste sur le fait que la servicisation requiert une véritable transformation organisationnelle permettant d'initier une nouvelle logique favorisant l'intégration des biens et services (Bustinza *et al.* 2015 ; Zabala *et al.* 2022). En se concentrant sur deux facteurs de design organisationnel, la culture et la structure, notre analyse permet cependant d'aller plus loin en apportant une vision plus nuancée qu'une simple opposition entre culture orientée produit et culture orientée service d'une part, et entre structure intégrée et structure séparée d'autre part.

##### **4.1. Culture symbiotique et co-évolution culture / structure**

Contrairement à ce que stipule la littérature, le cas d'EquipAgro montre que culture orientée produit et culture orientée service ne s'opposent pas forcément mais peuvent être complémentaires, voire symbiotiques. La culture produit reste forte, ce qui paraît indispensable pour un équipementier se positionnant comme un expert de son domaine. La culture de service transparait dans les valeurs et comportements des managers et des employés, conscients de l'importance des activités de service pour leur entreprise, mais aussi pour mieux répondre aux besoins des clients. Les deux orientations, produit et service, de la culture apparaissent comme « encadrées » dans une culture organisationnelle fondamentalement orientée vers le client, en cohérence avec la

stratégie globale de l'entreprise. Par ailleurs, la structure organisationnelle a évolué, de la création d'une structure séparée dédiée au service, à la réintégration des activités de services au sein de la direction commerciale, afin de mieux satisfaire le client tout en dopant les ventes de services.

Notre interprétation est qu'il y a eu deux phases dans le développement des services. Une première phase de prise de conscience de l'importance des activités de service et la décision de créer une structure dédiée, permettant d'« institutionnaliser » le service et de promouvoir le développement d'une orientation service de la culture face à une culture de produit très forte. Cette hypothèse est cohérente avec les constats réalisés par Oliva et Kallenberg (2003) selon lesquels une structure de service séparée apparaît relativement tôt dans le processus de servicisation. Dans une deuxième phase, l'orientation service de la culture organisationnelle est suffisamment développée, et la structure évolue vers une structure intégrée destinée à mieux répondre aux besoins des clients. La culture produit, sans doute dominante au départ, intègre peu à peu une orientation service, ce qui aboutit à une culture organisationnelle orientée client dans laquelle les dimensions produit et service sont fortement encadrées. En accord avec Neu et Brown (2005), l'intégration des responsabilités de production et de service associée à une forte collaboration interne permet de mieux aligner la stratégie sur les besoins du marché ; la collaboration avec les clients permet de mieux appréhender la complexité de leurs besoins et de valider le bon alignement de la stratégie de service sur les besoins du marché. Au global, on peut penser qu'il y a eu une coévolution de la structure et de la culture organisationnelles au fur et à mesure du développement et du raffinement de la stratégie de services, visant elle-même à répondre à la complexification et à l'élargissement des besoins des marchés et des clients.

#### **4.2. La culture et la structure organisationnelles dans la servicisation**

Au-delà du cas d'EquipAgro, nos résultats nous conduisent à formuler deux propositions concernant le rôle de la culture et de la structure organisationnelles dans la servicisation.

P1. Orientation produit et orientation service de la culture organisationnelle ne s'opposent pas nécessairement ; elles peuvent également être encadrées au sein d'une culture organisationnelle orientée client de nature symbiotique.

Dès lors, la servicisation ne doit pas être considérée comme requérant de changer de culture pour passer d'une culture manufacturière à une culture de service, mais plutôt de maintenir un équilibre dynamique entre orientation produit et orientation service dans les valeurs et les comportements. Cela va dans le sens de Story *et al.* (2017) pour qui le développement d'une culture de service distincte mais synergique par rapport à la culture de produit constitue une capacité essentielle à la mise en œuvre d'une stratégie de service.

Par ailleurs, une structure séparée dédiée aux services n'est pas indispensable au développement d'une culture orientée service. Dans l'entreprise étudiée, le choix d'une structure intégrée, notamment au niveau commercial, résulte de la volonté de mieux servir le client. Ce choix de design organisationnel est donc intimement lié à l'orientation client de la culture de l'entreprise. Nos résultats sont ainsi en accord avec ceux de Neu et Brown (2005, 2008) qui considèrent qu'une orientation client/marché est sans doute l'un des éléments les plus importants en termes de design organisationnel : elle permet de prendre en compte la complexité et l'hétérogénéité des besoins et des désirs des clients et d'aligner la stratégie de l'entreprise, y compris la stratégie de service.

P2. Une structure séparée est utile dans les premières phases de déploiement d'une stratégie de service pour « institutionnaliser » le service et favoriser le développement d'une orientation service de la culture organisationnelle, mais une structure intégrée, associée à une collaboration interne et externe, permet de mieux s'aligner sur les besoins clients dans les phases ultérieures.

La servicisation ne conduit pas à choisir, une fois pour toutes, entre intégration et séparation des activités de production et de services. La structure organisationnelle est amenée à évoluer, comme la stratégie et les autres éléments de design organisationnel (processus, capacités, gestion des ressources humaines), et il s'agit avant tout pour l'entreprise de rester flexible afin de permettre l'ajustement entre ces différents éléments.

## 5. – Conclusion

D'un point de vue théorique, notre étude confirme l'intérêt d'une approche « configurationnelle » de la servicisation, dans laquelle la réussite d'une telle stratégie ne peut être comprise que comme un phénomène multidimensionnel et complexe, rendant indispensable la prise en compte de multiples facteurs organisationnels et de leurs interactions (Fliess et Lexutt, 2019 ; Kohtamäki *et al.* 2020 ; Lexutt, 2020). Elle invite également, dans la lignée de Kohtamäki *et al.* (2020), à abandonner la pensée dichotomique de type « soit l'un, soit l'autre » (*either-or*) dans la recherche sur la servicisation, au profit d'une pensée plus globale de type « les deux » (*both-and*). L'orientation produit ou service de la culture organisationnelle et l'intégration ou la séparation des activités de production et de service ne doivent pas tant être considérés comme des problèmes à résoudre, que comme des tensions, en partie irréductibles, que les entreprises industrielles doivent accepter et gérer, de manière dynamique.

D'un point de vue managérial, cette étude montre que la question de l'organisation des activités de service au sein d'une entreprise industrielle n'est pas une question triviale. Elle se pose de manière encore plus prégnante pour les entreprises de taille réduite, PME ou ETI, qui, souvent ne disposent pas des ressources nécessaires pour créer des structures spécifiques aux services (Kowalkowski *et al.* 2013). Ainsi, pour les managers, il ne s'agit pas de remplacer une culture de produit par une culture de services mais de s'appuyer sur les valeurs d'un savoir-faire interne sur les produits pour les relier à des valeurs de services orientés clients. La logique managériale de ce type d'évolution est de s'appuyer sur l'existant pour intégrer de nouvelles pratiques définies à partir des besoins clients intégrés en termes de services. De même, il ne s'agit pas de choisir une fois pour toute une structure, mais de disposer d'une structure agile qui évolue régulièrement pour s'ajuster. Cette recherche pourrait également être transformée en étude de cas pédagogique pour des étudiants en stratégie. Elle permettrait de comprendre que la culture et la structure organisationnelles sont des éléments clés de l'évolution d'une PME lors de la servicisation.

Enfin, les limites de cette étude sont également à préciser : elle se fonde sur une étude de cas unique, et mériterait donc d'être

élargie afin de renforcer la portée de ses résultats. Le cas d'EquipAgro relève par ailleurs du domaine du B to B ; les conclusions issues de l'analyse de ce cas sont donc, dans une certaine mesure, spécifiques de ce contexte. Par ailleurs, un certain nombre d'éléments n'ont pu être pris en compte au sein même de l'étude de cas. Nous n'avons, notamment, pas d'information précise sur la rentabilité des activités de services. Enfin, l'étude se limite à l'analyse de la culture et de la structure, alors que d'autres éléments de design organisationnel, comme la gestion des ressources humaines (formation du personnel, facteurs de motivation, etc.), apparaissent comme importants et mériteraient d'être pris en compte.

## Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier l'ensemble des personnels d'EquipAgro ayant accepté de participer à cette étude, et en particulier son vice-président commercial et international.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALLARD-POESI F. & PERRET V., « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart, R.-A. (Ed.), *Méthodes de Recherche En Management*, 4e ed., 2014, p. 82–103.
- AVENIER M.-J. & THOMAS C., "Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks", *Systèmes d'information & Management*, Vol. 20, No. 1, 2015, p. 61–98.
- BAINES T.S., LIGHTFOOT H.W., BENEDETTINI O. & KAY J.M., "The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 20, No. 5, 2009, p. 547–567.
- BOWEN D.E., SIEHL C. & SCHNEIDER B., "A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 1989, p. 75–95.
- BURTON J., STORY V. M., RADDAT, C. & ZOLKIEWSKI, J., "Overcoming the challenges that hinder new service development by manufacturers with diverse services strategies", *International Journal of Production Economics*, 192, 2017, p. 29–39.
- BUSTINZA O. F., BIGDELI A. Z., BAINES T., & ELLIOT C., "Servitization and Competitive Advantage: The Importance of Organizational Structure and Value Chain Position", *Research-Technology Management*, Vol. 58, No. 5, 2015, p. 53–60.

LE RÔLE DE LA CULTURE ET DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLES DANS LA  
SERVICISATION :  
UNE ÉTUDE LONGITUDINALE

- DAWSON P., "In at the deep end: Conducting processual research on organisational change", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, No. 4, 1997, p. 389–405.
- DESHPANDE R. & WEBSTER F.E., "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 1, 2010, p. 3–15.
- DYER W.G. & WILKINS A.L., "Better Stories, Not Better Constructs, To Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, 1991, p. 613–619.
- EGGERT A., HOGREVE J., ULAGA W. & MUENKHOFF E., "Revenue and Profit Implications of Industrial Service Strategies", *Journal of Service Research*, Vol. 17, No. 1, 2014, p. 23–39.
- EISENHARDT K.M., "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 1989, p. 532–550.
- EISENHARDT K.M. & GRAEBNER M.E., "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 2007, p. 25–32.
- FANG E., PALMATIER R.W. & STEENKAMP J.-B., "Effect of Service Transition Strategies on Firm Value", *Journal of Marketing*, Vol. 72, 2008, p. 1–14.
- FLIESS S. & LEXUTT E., "How to be successful with servitization – Guidelines for research and management", *Industrial Marketing Management*, Vol. 78, 2019, p. 58–75.
- GEBAUER H., EDVARDSSON B. & BJURKO M., "The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies", *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 2, 2010a, p. 237–259.
- GEBAUER H. & FLEISCH E., "An investigation of the relationship between behavioral processes, motivation, investments in the service business and service revenue", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 3, 2007, p. 337–348.
- GEBAUER H., FRIEDLI T. & FLEISCH E., "Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies", *Benchmarking*, Vol. 13, No. 3, 2006, p. 374–386.
- GEBAUER H., PAIOLA M. & EDVARDSSON B., "Service business development in small and medium capital goods manufacturing companies", *Managing Service Quality*, Vol. 20, No. 2, 2010b, p. 123–139.
- GEBAUER H. & PUTZ F., "Organisational structures for the service business in product-oriented companies", *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 11, No. 1, 2009, p. 64–80.



- GIBBERT M., RUIGROK W. & WICKI B., “Research notes and commentaries: What passes as a rigorous case study?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 13, 2008, p. 1465–1474.
- GIRIN J., “L’opportuniste méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations”, Communication à La *Journée d’étude de La Recherche-Action En Action et En Question*, AFCET, Ecole Centrale de Paris, 10 Mars, 1989, Paris.
- HOMBURG C., FASSNACHT M. & GUENTHER C., “The Role of Soft Factors in Implementing a Service-Oriented Strategy in Industrial Marketing Companies”, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 10, No. 2, 2003, p. 23–51.
- KOHTAMAKI M., EINOLA S. & RABETNO R., “Exploring servitization through the paradox lens: Coping practices in servitization”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 226, 2020, p. 107619.
- KOWALKOWSKI C., WITTELL L. & GUSTAFSSON A., “Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 1, 2013, p. 18–30.
- LEXUTT E., “Different roads to servitization success – A configurational analysis of financial and non-financial service performance”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 84, 2020, p. 105–125.
- MATHIEU V., “Service strategies within the manufacturing sector: Benefits, costs and partnership”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 5, 2001, p. 451–475.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. & SALDANA J., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA, US, 2013.
- NEU W.A. & BROWN S.W., “Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms”, *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 1, 2005, p. 3–17.
- NEU W.A. & BROWN S.W., “Manufacturers forming successful complex business services: Designing an organization to fit the market”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No. 2, 2008, p. 232–251.
- OLIVA R. & KALLENBERG R., “Managing the transition from products to services”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 2, 2003, p. 160–172.
- PETTIGREW A.M., “What is a processual analysis?”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, No. 4, 1997, pp. 337–348.
- STORY V.M., RADDATS C., BURTON J., ZOLKIEWSKI J. & BAINES T., “Capabilities for advanced services: A multi-actor perspective”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 60, 2017, p. 54–68.

LE RÔLE DE LA CULTURE ET DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLES DANS LA  
SERVICISATION :  
UNE ÉTUDE LONGITUDINALE

- VANDERMERWE S. & RADA J., “Servitization of Business: Adding Value by Adding Services”, *European Management Journal*, Vol. 6, No. 4, 1988, p. 314–324.
- YAN K., Li, G. & CHENG T.C.E., “The impact of service-oriented organizational design factors on firm performance: The moderating role of service-oriented corporate culture”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 228, 2020, p. 107745.
- ZABALA K., CAMPOS J. A., & NARVAIZA L. “Moving from a goods- to a service-oriented organization: a perspective on the role of corporate culture and human resource management”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(6), 2022, p. 1197–1207.