



Composition du groupe de travail de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France DYNAMIQUE SERVICIELLE DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

Sous la présidence de **Jean-Claude KARPELÈS**, *Directeur général*
Gimelec Promotion

Muriel BARNÉOUD, *Directeur de l'engagement sociétal*
Groupe La Poste

Marcel BÉNEZET, *Gérant*
SARL Aux Villes de l'Est

Jean-Luc BÉRARD, *Directeur Groupe des ressources humaines*
Groupe Safran

Gilles de COLOMBEL, *Direction Mission du Grand Paris*
Schneider Electric France SAS

Jérôme FRANTZ, *Gérant*
Gicef

Philippe GOETZMANN, *ex-Directeur des relations institutionnelles*
Auchan Retail France

Jean-Charles HERRENSCHMIDT, *Président*
European Council for Motor Trades and Repairs (CECRA)

Michel LAURENT, *Président*
Imac

Bernard MICHEL, *Président du Conseil d'administration*
Real Estech Europe & Viparis

Patrice PUYPEROUX, *Président*
Cplc

Jean-Michel TASSE, *Gérant*
Festo France

Michel VALACHE, *Président*
Mve Conseil

Pilotage du Groupe :

Corinne VADCAR, *Analyste Senior*
Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France

Nos remerciements à tous les membres du Groupe de travail pour leur active et sympathique participation à cette réflexion ; **leurs propos sont nominativement repris dans cette étude.**

Et un remerciement tout particulier à **Christian Nibourel**, *Président du Groupement des Professions de Services (GPS)*, auditionné par le Groupe de travail, et à **Christelle Martin**, *Déléguée du GPS*, pour avoir apporté des chiffres et éclairages utiles à cette réflexion.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

L'économie mondiale bascule dans un modèle serviciel	6
> 1 • La montée en puissance des services à l'échelle mondiale	7
> 2 • Esquisse de caractérisation et de définition d'une économie servicielle	8

PARTIE 1

Pourquoi et comment la France bascule dans une logique servicielle	12
> 1 • Pourquoi la France bascule dans une logique servicielle	13
> 2 • Comment la France bascule dans une logique servicielle	17

PARTIE 2

Mutations fondamentales des business models dans la logique servicielle	24
> 1 • L'activité annexe devient l'activité principale et vice-versa	26
> 2 • Le client devient le point de départ de l'offre de l'entreprise	27
> 3 • Le réseau de partenaires (ou écosystème) devient central.....	30
> 4 • La valorisation du capital humain est fondamentale	31

PARTIE 3

Obstacles rencontrés par les entreprises lors de cette transformation servicielle	34
> 1 • Les obstacles internes.....	35
> 2 • Les obstacles externes.....	40

CONCLUSION

L'ère servicielle : un laboratoire et un chantier à investir	44
---	----

ANNEXES.....	46
--------------	----

BIBLIOGRAPHIE.....	56
--------------------	----

AVANT-PROPOS

Depuis 30 ans, la valeur créée dans l'entreprise se déplace du produit vers le service. Ce mouvement, que l'on a d'abord identifié comme propre à l'industrie, se révèle aujourd'hui une transformation beaucoup plus profonde et beaucoup plus large :

- elle traduit, d'une part, le basculement dans une économie véritablement servicielle qui va bien au-delà de la part croissante du secteur tertiaire dans le PIB ;
- elle concerne, d'autre part, tous les secteurs d'activité de l'agriculture au tertiaire, en passant par la construction ou le commerce.

C'est parce que ce mouvement est transversal que la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France (CCIR) a mené une réflexion réunissant des Membres Élus, chefs d'entreprise et managers d'entreprise de différents secteurs et tailles.

Je les remercie d'avoir accepté de faire part de leur expérience et d'avoir donné corps à cette réflexion.

En s'attachant à la manière dont les activités des entreprises changent, ce Groupe de travail de la CCIR a pu identifier la diversité des modèles en cours de construction, les difficultés inhérentes à ce processus mais aussi la profondeur du mouvement dont on parvient à définir plus précisément les caractéristiques et les leviers mais qui reste encore malaisé à qualifier et à mesurer.

C'est cet éclairage que la CCIR verse aujourd'hui à la réflexion et au débat pour que les entreprises et l'économie saisissent cette opportunité unique d'apporter de la valeur ajoutée pour une offre française plus compétitive.



Jean-Claude Karpelès,

Délégué du Président de la CCI Paris Ile-de-France en charge
du développement international et des affaires européennes
Président de la Commission Economie et Financement des entreprises

Introduction

L'ÉCONOMIE MONDIALE
BASCULE DANS
UN MODÈLE SERVICIEL



L'économie mondiale bascule d'un modèle fondé sur les biens à un modèle fondé sur les services. Cette évolution s'observe dans divers agrégats économiques illustrant une nouvelle étape de développement. Elle pose la question de la définition d'une économie servicielle et de ses leviers de compétitivité.

1 | La montée en puissance des services à l'échelle mondiale

En part du PIB mondial, les services représentaient, en 2015, 69 % ; ils devraient en représenter 75 % au cours de la prochaine décennie. À l'échelle mondiale, le secteur des services est aujourd'hui 2,5 fois plus important que l'industrie¹. Cette augmentation de la part des services dans le PIB est observée dans les pays occidentaux et émergents. Elle est plus prononcée en Amérique du Nord et en Europe où les services représentent de 70 à 80 % du PIB. En Chine, les services comptent pour 50 % du PIB².

En valeur ajoutée, ils représentent une part de 70 % dans les pays industrialisés (contre 66 % en 1990).

► *Tableau 1 • Part des services dans le PIB des principales puissances économiques mondiales*

	1990	2000	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Allemagne	..	61.4	62.1	64.1	62.2	61.6	61.6	62.0	61.9	62.0	62.1	61.9
Chine	42.8	44.3	44.1	44.2	45.3	46.7	47.8	50.2	51.6	51.6
France	62.0	66.3	69.7	70.8	70.7	70.2	70.3	70.3	70.3	70.2	70.3	70.2
États-Unis	..		74.7	76.4	76.0	75.6	75.7	75.3	75.4	76.3	77.0	..
Japon	..	65.9	69.8	71.5	70.2	71.5	71.6	71.3	70.5	69.1	68.8	..
Royaume-Uni	67.3	66.4	70.8	72.5	71.4	70.6	70.8	70.5	70.7	70.8	70.6	70.1
Monde	..	62.2	62.0	63.9	63.2	62.9	63.3	63.6	63.8	64.6	65.0	..

Source : created from World Development Indicators, Series: Services, etc., value added (% of GDP), World Bank, 2018

En part de l'emploi total, les services représentent 60 à 70 % dans les pays développés. Aux États-Unis, les services comptent pour 83 % de l'emploi total (contre 60 % en 1947). En Chine, ils représentent 40 % de l'emploi total. Dans l'OCDE, la part de l'emploi consacrée aux services dans le secteur industriel varie entre 25 et 60 % et relève surtout des services liés aux fonctions support (logistique, transport, informatique, distribution) (Miroudot et Cadestin, 2017). Cette part serait de 40 % aux États-Unis (Miroudot, 2016).

¹ Selon Pierre Bellon in : *Les Échos*, 16 novembre 2015.

² Roberts, Dexter (2016), "China Trumpets its Service Economy", *Bloomberg Business Week*, 28 January.

En part du commerce international, les services comptent pour 20 %. Cette part modeste, qui semble sous-estimée, est appelée à augmenter à l'avenir. La croissance des échanges de services est modeste mais régulière (+ 5 % en moyenne sur les dix dernières années) ; après une baisse en 2015-2016, les échanges de services commerciaux ont repris une évolution ascendante (+ 7 % en 2017) particulièrement forte en Europe et en Asie ; en Chine, la valeur ajoutée des exportations issue du secteur des services est, désormais, de 26 % (Cezar et al., 2016).

2 | Esquisse de caractérisation et de définition d'une économie servicielle

► Une dynamique d'abord identifiée dans le secteur industriel mais qui va aujourd'hui au-delà du manufacturier

Dans l'industrie, les entreprises manufacturières ont, de tout temps, produit, consommé et vendu des services (recherche et développement, systèmes et solutions, maintenance et support, vente et distribution) mais le phénomène s'est accentué ces dernières années avec une offre combinant étroitement biens et services. C'est ce qu'on appelle la servicification (servitisation or servicification en anglais) ou le manu-services. D'importants travaux ont déjà été menés sur cette servicification du manufacturing (Bibliographie).

► Encadré 1 • Définition de la servicification

La servicification est définie comme la croissance de l'utilisation, de la production et de la vente de services par l'industrie (Lodefalk, 2013). Elle signifie que le secteur manufacturier doit compter de façon croissante sur les services, en tant qu'intrants (inputs), activités au sein des entreprises ou offres (outputs) combinés à des biens (Miroudot, 2016). Le terme « manu-services » désigne plus spécifiquement un large groupe d'activités qui combinent, de manière simple ou plus complexe, les biens manufacturés et les services.

Ce mouvement de servicification devrait s'accélérer dans la mesure où la transformation du service permet la diversification des sources de revenu des industriels (PTC, 2016).

Une dynamique servicielle se substitue à la dynamique manufacturière. On est passé, en 30 ans, d'une ère industrielle à une ère servicielle. Dans cette nouvelle ère, l'industrie doit « inventer, pour chaque nouveau produit proposé une nouvelle relation avec le consommateur permettant de comprendre, pour chacun, l'usage spécifique qu'il fait d'un produit depuis son achat jusqu'à son obsolescence » (Nibourel, 2018).

Il s'ensuit une interdépendance entre biens et services et entre secondaire et tertiaire : « gagner en compétitivité industrielle ne peut se faire sans un gain équivalent de celle des services »³. Celle-ci est aussi essentielle à l'international : « l'interdépendance de ces deux grands secteurs (...) pour la performance exportatrice de la France » (Cezar, 2016).

Le fait d'opposer manufacturier à services ou tertiaire à secondaire ne fait alors plus toujours sens (Crozet et Millet, 2015) : « la dichotomie services/industrie sera remplacée par une série de services support à la conception, à la production, à la distribution », selon Sarah Guillou⁴. L'industrie manufacturière, les services, les entreprises du numérique font partie d'un même ensemble : l'érosion de la base productive est même infirmée si l'on prend l'acception la plus large de l'industrie en intégrant les services d'intérêt public (utilities), le secteur de l'information et de la communication et les services à l'industrie (Veltz, 2017). En termes d'action publique, il s'agit de considérer la dualité nouvelle de l'industrie (Lodefalk, 2015) et de poser un nouveau regard sur la réindustrialisation.

³ Delalande, Sabine (2017), « Notre industrie est malade ? Nos services aussi ! », *Les Échos*, 30 mai.

⁴ Citée in : Raphaël Legendre (2016), « La part de l'industrie dans l'économie française a été divisée par deux en 45 ans », *L'Opinion*, 26 avril.

Mais le phénomène ne s'arrête pas aux entreprises industrielles. Les autres secteurs – commerce et distribution, tertiaire et primaire⁵ –, en renforçant l'offre de services, basculent aussi dans une dynamique servicielle.

L'activité de services structure ainsi l'avenir de tous les autres secteurs d'activité (Nibourel, 2018). Pour cette raison, cette étude met en exergue les enjeux de transformation servicielle des différents secteurs, quels que soient leurs producteurs/prestataires de services (secteur tertiaire ou secondaire) et les utilisateurs de services (finaux – B2C – ou entreprises – B2B –).

► Une économie servicielle qui est bien plus qu'une économie tertiaire

Si tous les secteurs d'activité s'insèrent dans cette logique servicielle, il ne s'agit pas pour autant de les rattacher au secteur tertiaire. Certes, certaines caractéristiques de l'économie servicielle sont propres à l'économie tertiaire. Mais d'autres vont bien au-delà de l'économie tertiaire. Et l'importance du secteur tertiaire dans un pays donné ne suffit pas à en faire une économie servicielle.

Avec le numérique, l'économie servicielle emprunte à d'autres logiques économiques :

- 1/ l'économie des plateformes (et « à la demande »),
- 2/ l'économie de l'immatériel,
- 3/ l'économie de la fonctionnalité (ou de l'usage) et,
- 4/ l'économie des effets utiles.

► Encadré 2 - Définitions

1. **Économie des plateformes** : une stratégie de plateforme requiert un écosystème externe capable de générer des complémentarités entre les innovations de produits et de services et un feed-back positif au sens où l'utilisateur choisit son service en anticipant celui qui sera le plus populaire (Cusumano, 2010). Dans l'économie de plateformes, le service est une composante essentielle. La plateformes fait aussi émerger une économie à la demande (on demand economy) au sens où des entreprises utilisent les nouvelles technologies pour apporter aux consommateurs des biens ou services de manière quasi-immédiate et où le pouvoir du consommateur est renforcé sur celui du producteur (Artibani, 2018).
2. **Économie de l'immatériel/intangible** : elle s'entend des « ressources dépensées pour créer un courant durable de services productifs » (Haskel & Westlake, 2018). L'économie intangible se traduit par un déplacement des sources de croissance et de compétitivité du capital technique et financier vers le capital immatériel. Ce dernier comprend des logiciels et bases de données, la R&D et le design, la formation, le marketing, les nouvelles méthodes d'organisation...
3. **Économie de la fonctionnalité (ou de l'usage)** : elle consiste à offrir ou vendre l'usage d'un bien ou d'un service et non le bien ou le service lui-même ; elle substitue « l'accès à une fonction d'usage à l'appropriation privative d'un bien matériel » (Van Niel, 2014). L'économie de la fonctionnalité serait le stade avancé de l'économie servicielle selon certains auteurs (du Tertre, 2007).
4. **Économie des effets utiles** : c'est l'ensemble des effets positifs que le client/usager ou d'autres bénéficiaires peuvent attendre de l'usage d'un bien ou de l'accès à un service ; elle « consiste à établir une relation marchande qui vise avant tout à rendre service aux clients, à leur fournir les effets utiles recherchés, des solutions plus ou moins intégrées à des problèmes ciblés... »⁶. Il ne s'agit pas de créer de nouveaux moyens de satisfaire les besoins mais de vendre la satisfaction des besoins en tant que tels ; la finalité de la consommation importe plus que l'acte d'achat (Moati, 2010).

⁵ La logique servicielle s'applique aussi au secteur primaire (agriculture et sylviculture).

⁶ Moati, Philippe (2012), « Que loués soient les produits ! Vers une logique servicielle », Xerfi Canal, 27 février.

► Schéma 1 • L'économie servicielle au carrefour de quatre logiques économiques



► Une économie servicielle qui a son modèle propre

Si l'économie servicielle peut être recoupée avec ces différentes logiques économiques et s'appuyer sur leurs leviers, elle n'en constitue pas moins un modèle spécifique. Elle obéit « à une logique de formation relativement autonome vis-à-vis du système industriel et de l'espace des biens »⁷. Ainsi, « le centre de gravité de l'économie traditionnelle s'est déplacé jusqu'à donner naissance à un tout autre modèle » (Nibourel, 2018).

Selon l'Ademe (2017), la logique servicielle « correspond au développement du service et de la relation-client axée sur les effets utiles et la performance d'usage de la solution en valorisant principalement les ressources immatérielles sur lesquelles s'appuie l'activité de l'entreprise » ; elle « vise à augmenter la valeur créée et la qualité de l'offre en mettant à l'écart la logique de production en volume associée à des coûts unitaires ». La relation à la propriété est transformée ; on est dans la valeur d'usage ; il faut raisonner en coût global de l'usage dont le client bénéficie (Ph. Goetzmann).

La logique servicielle consiste davantage en la vente d'une performance d'usage ou la contractualisation sur la base d'un résultat (Ademe, 2017) qu'en la vente d'un usage par des solutions comme la location ou la mutualisation souvent rémunérées par un droit forfaitaire (Moati, 2016).

Vendre des usages tels qu'une solution autour du cycle de vie d'un pneu ou la facturation à l'unité de photocopies s'apparente plus à une logique de « cycle de vie » ; des solutions centrées sur la mobilité ou des services en efficacité énergétique s'inscrivent dans une logique plutôt servicielle.

Au demeurant, l'économie servicielle ne recouvre pas forcément toute la dimension environnementale sur laquelle le modèle d'économie circulaire est évidemment plus impactant. Enfin, elle peut produire des externalités négatives qu'il faut traiter pour les atténuer.

Autre différence de taille entre la logique servicielle et une prestation de service standard : l'on n'est pas dans la mise à disposition d'un temps de service ; le service est, en fait, co-produit par l'offreur et l'utilisateur, non pas seulement parce que les besoins du client sont placés au cœur de l'offre, mais parce c'est l'engagement réciproque des différents partenaires qui permet la réalisation et la performance du service.

Plus encore, la performance du service « s'obtient grâce à une relation entre l'offreur et le bénéficiaire qui s'inscrit dans la durée. L'unicité de l'intégration de biens [le cas échéant] et de services de la solution facilite la fidélisation des clients » (Ademe, 2017).

⁷ Delaunay, Jean-Claude et Jean Gadrey (1987), *Les enjeux de la société de service*, PFNSP.

D'ores et déjà, l'on voit que les premières caractéristiques du modèle serviciel reposent sur :

- a • la vente non pas d'un usage seul (le client ne détient pas en propre un bien) mais d'une performance d'usage (vente d'un résultat d'usage apporté au client) ;
- b • une vraie relation avec le client (ce dernier pouvant s'impliquer dans le design et la production) (Sissons, 2011) ;
- c • des contrats de longue durée (les transactions ne se font pas à l'unité mais sous des formats plus durables) ;
- d • une redistribution du risque entre acheteur et vendeur (l'entreprise offre au client une garantie sur les résultats).

Au-delà de ces premiers éléments, d'autres caractéristiques permettent de dégager une esquisse de l'économie servicielle. L'expérience des entreprises, témoins et acteurs de cette transformation, permet d'éclairer ce modèle serviciel. Les services construisent un modèle de création de valeur inédit (Nibourel, 2018) que l'étude s'efforce ici d'identifier.

Partie 1

POURQUOI ET COMMENT LA FRANCE BASCULE DANS UNE LOGIQUE SERVICIELLE



En 30 ans environ, la France est passée d'une économie de biens à une économie de services. Divers paramètres sont à l'origine de ce basculement qui s'est renforcé à l'ère numérique. Certains relèvent de transformations économiques ; d'autres relèvent de décisions d'entreprises.

1 | Pourquoi la France bascule dans une logique servicielle

Le basculement de l'économie et des entreprises françaises dans une dynamique servicielle n'est pas nouveau. Mais le développement des services s'est accentué avec la numérisation et devrait se poursuivre pour plusieurs raisons technologiques.

La connectivité croissante des biens grâce à l'Internet des objets (IoT) et des machines grâce à l'Internet industriel des objets (IIoT) ouvre un large champ de différenciation et de modélisation des offres de services.

Les solutions SAAS (Software as a service) *et IAAS* (Infrastructure as a service) où le logiciel ou l'infrastructure peut être presté comme un service au lieu d'être vendu sous licence révolutionne les modes de distribution et d'accès aux biens. Dans le cloud computing, les infrastructures sont aussi devenues accessibles par abonnement.

L'intelligence artificielle associée à l'explosion des data démultiplie, enfin, les possibilités de services.

1.1 | Au plan macro-économique

La numérisation porte un ensemble de mutations qui renforcent le mouvement vers une économie servicielle : « le numérique, c'est déjà du service », note Christian Nibourel⁸.

➤ La plateforme

L'émergence des plateformes numériques – au sens où de nouveaux acteurs deviennent, grâce à des algorithmes, intermédiaires entre producteurs et consommateurs pour générer de nouvelles relations – contribue à la dynamique servicielle.

Ces plateformes permettent d'accéder aux services et renouvellent les conditions dans lesquelles ces derniers sont servis (mise en réseau de la multitude des consommateurs). L'offre et la demande de services sont mises en relation numérique directe à des coûts moins élevés. La compétition sera remportée par ceux qui rajoutent des services à leur produit de base (B. Michel).

Les plateformes génèrent aussi une offre abordable comme le transport en VTC. Grâce au numérique, les coûts liés aux services peuvent ainsi progressivement diminuer tout en offrant un panel de possibilités plus important (livraison à domicile, plusieurs livraisons jour) (J.-Ch. Herrenschmidt)⁹.

⁸ L'invité des Échos (2018), Les Échos, 26 février.

⁹ Dans l'automobile, sachant que les coûts d'un véhicule sont répartis pour un tiers sur la R&D, pour un tiers sur la production et pour un tiers sur les services, les constructeurs cherchent à réduire les coûts de distribution en concentrant leurs réseaux et en les digitalisant (J.-Ch. Herrenschmidt).

Ces plateformes se développent grâce aux effets multiplicateurs de réseaux, à la puissance des algorithmes, à une capacité à croître très vite et au statut de premier entrant (Uber, Netflix). Pour les plateformes, les effets de réseaux génèrent une multitude d'utilisateurs absolument déterminante.

► Le rôle croissant des actifs immatériels

Dans une économie servicielle, les actifs immatériels ont une place prédominante. Et les technologies numériques accroissent même le taux d'utilisation des éléments intangibles jusqu'alors sous-utilisés¹⁰. Ainsi, le portefeuille-client est un actif dont la valeur est optimisée par le traitement analytique des données (Analytics). Avec le numérique, les investissements dans ces actifs optimisent la création de valeur. Or, une économie de services s'appuie, en grande partie, sur des éléments immatériels : R&D, capital humain, logiciels, capital marque (brand equity), design, data, réputation, portefeuille-clients, etc.

Pour les entreprises qui veulent recruter de nouveaux clients (on boarding), il est ainsi essentiel de s'appuyer sur l'actif lié au portefeuille-clients sachant que ce dernier tire sa valeur de la récurrence (stickyness) de la relation (M. Barnéoud). Les plateformes sont aujourd'hui valorisées sur ces flux clients. C'est en soi une vraie révolution culturelle. Ainsi, dans le commerce, le seul asset pertinent, c'est le flux clients on et off-line et non plus les linéaires ou les stocks ; c'est connu depuis l'invention du discount mais on l'avait un peu oublié (Ph. Goetzmann).

Les acteurs qui domineront demain sont ceux qui ont la maîtrise de ces actifs immatériels. De fait, les plateformes numériques sont relativement peu capitalistiques, du moins pour l'heure, en investissements matériels (asset light). Ainsi, le fait de ne pas être un industriel de l'hôtellerie n'a pas empêché Airbnb d'être un acteur mondial dans ce domaine. Pour l'heure, ces modèles économiques ne sont pas encore – loin s'en faut – rentables mais ils créent plus de valeur avec moins d'actifs (tangibles). La tendance devrait se renforcer avec des infrastructures matérielles moins nécessaires (réseaux intelligents liés à l'énergie, solutions de mobilité sans bornes de recharge).

► L'exportabilité nouvelle des services

Autre conséquence de la numérisation : avec l'innovation technologique et la baisse des coûts (falling digital costs), de plus en plus de services sont échangeables ou comportent un maillon exportable (Despujol et Thibault, 2014). « Exportable » s'entend de tout service qui peut être presté à distance, adressé à une clientèle professionnelle globale (logistique) ou délivré via des plateformes. Les services peuvent être classés selon leur propension à l'exportation (Annexe 1).

La numérisation, avec l'avènement des plateformes, a aussi contribué à importer la concurrence internationale sur le marché des services¹¹. Quasiment aucun service n'est protégé de la concurrence. La réglementation de certains services empêche de les soumettre à la concurrence mais elle peut réduire leur caractère exportable et priver l'entreprise d'un potentiel de revenus : ainsi, des secteurs hier fermés à la concurrence comme les transports, la poste, l'énergie ou les télécommunications, ont pu rencontrer des obstacles pour se développer sur les marchés étrangers.

¹⁰ Grosdhomme, Élisabeth (2017), « L'économie collaborative peut-elle contribuer à la croissance économique, à la baisse des dépenses publiques et à la création d'emplois ? », Intervention à l'Académie des Sciences Morales, 19 juin.

¹¹ Mirlcourtois, Alexandre (2017), « Alerte rouge sur la compétitivité des services », Xerfi Canal, 23 juin.

► L'explosion de la demande mondiale

Les évolutions démographiques et socio-économiques alimentent aussi la croissance des services. L'augmentation du niveau de vie soutient la demande : plus les sociétés sont riches, plus elles consomment des services conformément à la loi d'Engel. La demande de services est forte dans les pays industrialisés (États-Unis, Canada ou pays européens)¹². Elle explose aussi dans les grands pays émergents (Brésil, Russie, Inde et Chine).

Les transformations démographiques, naturelles ou sociétales (vieillessement de la population, réchauffement climatique...) participent aussi à la croissance de la demande de services. Les entreprises intègrent ces externalités positives ou négatives¹³ (du Tertre, 2007) dans des offres à forte valeur autour d'enjeux comme la mobilité, la dépendance, la sécurité ou la santé. Tous les marchés à forte croissance sont serviciels (Nibourel, 2018).

1.2 | Au plan micro-économique

Trois évolutions conduisent à faire basculer les entreprises dans une logique servicielle : la mondialisation des systèmes productifs qui a conduit à un repositionnement sur les services ; la profitabilité qui est, désormais, plus forte sur un service que sur un bien ; les business models d'entreprises qui tendent largement vers des logiques servicielles.

► La mondialisation des systèmes productifs

Depuis les années 1990-2000, les entreprises ont transféré le manufacturing dans les pays à faible coût de main d'œuvre puis se sont repositionnées sur des maillons à plus forte valeur ajoutée (R&D, distribution ou relation-client). Le déploiement international des chaînes de valeur a, en effet, conduit à une nouvelle distribution internationale du travail (DIT) mais elle a aussi approfondi la spécialisation par secteur (Aubourg, 2017) ou maillon (Lanz and al., 2011). Aujourd'hui, les gains de compétitivité tirés de l'internationalisation des réseaux de production ont atteint leurs limites avec la hausse des coûts de main-d'œuvre en Chine (Collins and al., 2015). En France, le recours des entreprises industrielles à des prestataires de services tend à se stabiliser sur la période récente : le transfert des emplois industriels ne portait plus que sur 5 % des emplois au cours de la période 2000 – 2007 contre 25 % entre 1980 et 2007 (Ch. Nibourel).

Dans des pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni ou la France qui ont largement sourcé leur production en Asie, les structures productives se sont transformées au profit des secteurs de services (du Tertre, 2007) si bien que la valeur ajoutée est allée à l'aval. De fait, avec le temps, on observe toujours un glissement de la valeur vers l'aval/l'utilisateur (Ph. Goetzmann).

Mais les pays qui ont de fortes structures productives sont aussi bien placés pour développer des services associés. En Allemagne, les entreprises de manufacturing ont conservé et fortement automatisé leurs lignes de production sur les tâches à très faible valeur ajoutée : des plans de formation importants ont été mis en place pour les opérateurs de sorte qu'ils puissent travailler sur des opérations plus complexes. Les industries ont pu développer des services additionnels grâce aux lacs de données (Big Data) et aux algorithmes afin de produire de l'analyse et de la prédiction de pannes ou d'optimiser les consommations énergétiques (J.-M. Tasse).

¹² La modification de la demande intérieure au profit des services (hors services financiers) est même plus forte en France qu'en Allemagne ou au Royaume-Uni.

¹³ « Les externalités sont l'ensemble des effets générés de manière non intentionnelle par l'activité productive de l'entreprise sur son environnement social, économique, écologique » (définition donnée par Christian du Tertre).

► L'externalisation des services

Les services ont été de plus en plus externalisés. De nombreuses tâches peuvent être traitées en externe. La standardisation des systèmes d'exploitation (OS) a, d'abord, permis l'externalisation des activités informatiques, celles liées à la connaissance (R&D, veille technologique) et des processus métiers de l'entreprise¹⁴.

Le numérique accroît aujourd'hui les possibilités de découplage des services et des tâches de production. L'offre de services peut être rendue en distanciel et non plus en présentiel ; le travail peut être dissocié d'une présence physique sur le lieu de prestation (radiologie à distance) (Baldwin, 2016)¹⁵.

Les services financiers (comptabilité, finance), immobiliers ou professionnels, fortement utilisés par d'autres activités industrielles ou tertiaires (B2B) sont aussi externalisés. Ils correspondent à des tâches qui peuvent être codifiées et donc informatisées et/ou automatisées. Les entreprises externalisent les services via des centres de services partagés et des réseaux de services (Annexe 2).

La part des emplois dans les pays de l'OCDE, y compris les emplois moyennement ou hautement qualifiés, pouvant être délocalisés est estimée entre 20 et 30 % (Lanz and al., 2011). Toutefois, on ne saurait exagérer l'ampleur du mouvement. Il n'est pas toujours dans l'intérêt d'une entreprise de procéder à l'offshoring si, par ailleurs, les coûts de transaction ne sont pas significativement diminués et s'il n'y a pas, par ce process, de véritables économies d'échelle (Lanz and al., 2011). Ce sont les limites à l'externalisation.

On voit aussi des entreprises qui, conscientes des enjeux cruciaux que représentent certaines fonctions dans un modèle de services, les réintègrent ; c'est le cas des fonctions support liées à l'informatique qui sont fondamentales dans la gestion relation-client (GRC). Dans la restauration, certains acteurs ré-internalisent les solutions, plutôt que les sous-traiter, et développent la fidélité via un service de paiement complètement repensé.

► Une rentabilité croissante sur le service

La rentabilité s'est déplacée sur les services, les produits à fort contenu serviciel (applications digitales) ou sur lesquels sont apportées des solutions de services ; source de valeur de plus en plus importante, le service permet de différencier l'offre de produit d'une entreprise de celle de concurrents dans un contexte de « commoditisation » des biens (banalisation croissante ou faible différenciation par rapport à la concurrence). Une valeur importante est adjointe à ceux-ci par des services : la vente de services ne se fait pas au détriment de celle de produits ; l'essentiel est la manière dont le service est mis en relation avec le bien. Le produit est pratiquement un service en devenir (Nibourel, 2018).

L'intérêt des services tient aussi au fait qu'ils produisent un flux de revenus plus fort et régulier que les biens. Dans l'automobile, les services de mobilité pourraient apporter davantage de revenus et de rentabilité que le reste des activités. Dans l'aéronautique, la valeur du marché des services à l'aviation commerciale pourrait dépasser celle du marché des avions neufs selon Boeing : \$8 800 mds pour le premier contre \$6 300 mds pour le second à l'horizon 2037¹⁶. Airbus estime ce marché à \$4 600 mds d'ici 20 ans.

Dans ce contexte, le bien « n'est qu'un des éléments constitutifs d'un ensemble plus complexe qui associe des services complémentaires (logiciels, installation, formations), des modes de financement (prêts, leasing), d'assurance (garantie) »¹⁷ ou fait partie d'une solution plus complexe : il n'est rien sans le service, sans l'usage sur lequel il débouche. C'est ce que l'on appelle le système produit-service, la valeur résultant de la nature hybride de l'offre.

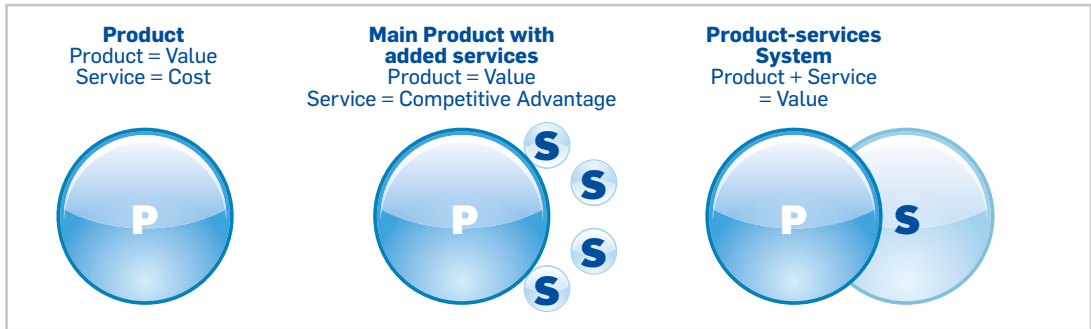
¹⁴ *Information Technology Outsourcing (ITO) pour les activités informatiques ; Knowledge Process Outsourcing (KPO) pour les activités liées à la connaissance ; Business Process Outsourcing (BPO) pour les process.*

¹⁵ *En tant que facteur de production, le travail peut, désormais, être mondialisé comme le facteur capital.*

¹⁶ *Trevidic, Bruno (2018), « Airbus et Boeing ouvrent un nouveau front sur les services », Les Échos, 17 juillet.*

¹⁷ *Crozet, Matthieu et Emmanuel Milet (2015), « Les services, une activité d'avenir pour l'industrie », La Tribune, 3 novembre.*

➤ Schéma 2 • D'une offre de produit à une offre hybride : le product-service system (PSS)*



Source : Kryvinska and al. (2014)

* Le système produit-service (PSS) correspond à un processus d'orientation-service des industries : ajout de services à des biens, solutions intégrées de biens et de services orientées usage (sans cession de droits de propriété) et solutions orientées résultat ; ces deux types de solutions relèvent de la fonctionnalité

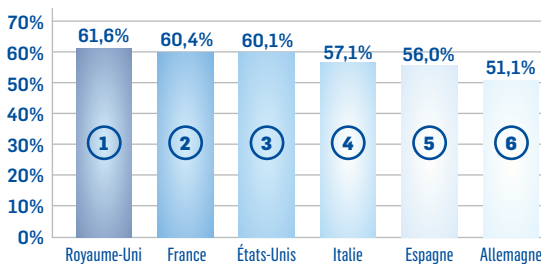
2 | Comment la France bascule dans une logique servicielle

2.1 | Au plan macro-économique

➤ La montée en puissance des services dans l'économie française

La France est le deuxième pays d'Europe où la valeur ajoutée issue des secteurs des services est la plus élevée. En 2014, la valeur ajoutée des services marchands représentait 60 % de celle du secteur marchand non-agricole (SMNA). Cette part des services n'a cessé d'augmenter de 2000 à 2015 en France comme dans d'autres pays européens.

➤ Graphique 1 • Part des services dans la valeur ajoutée du SMNA, par pays (en 2014)



Source : Groupement des professions de services, 2017 à partir de l'OCDE et des instituts statistiques pays

Champ : Services marchands et SMNA. Valeur ajoutée brute en valeur

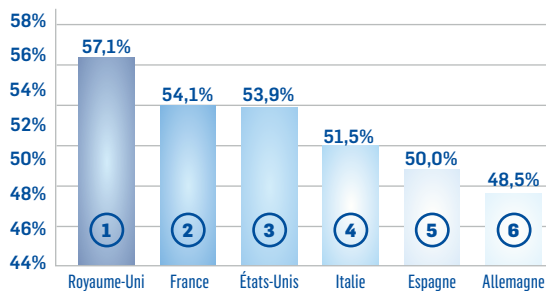
En excluant les services financiers, la France est la première économie de services en Europe, après le Royaume-Uni. La valeur ajoutée des services marchands représentant 58 % de celle du SMNA hors services financiers (60 % en Ile-de-France). C'est une contribution légèrement supérieure à celle du Royaume-Uni (57,7 %) ou des États-Unis (56 %) et plus élevée que d'autres pays européens (53,7 % en Italie, 53,5 % en Espagne et 48,5 % en Allemagne) selon le GPS¹⁸.

¹⁸ Groupement des Professionnels de Services (2017), *Palmarès des grands pays de services*, mars. Voir aussi : Castor, Séverine, Hadrian Caradan, Valérie Chauvin et Tatiana Mosquera Yon (2016).

La France est aussi une économie où les services sont très diversifiés, souligne Christelle Martin, Déléguée générale du GPS¹⁹. Elle a des atouts importants (marché mature, positionnement sur les marchés de demain, champions internationaux, innovation, main-d'œuvre qualifiée).

La part des emplois qui dépendent, en France, des services marchands est également très élevée. 54 % de l'emploi total du SMNA en 2014 (66 % en Ile-de-France), la France se classant au deuxième rang en Europe, derrière le Royaume-Uni selon le GPS.

➤ Graphique 2 • Part des services dans l'emploi marchand, par pays (yc. indépendants) (en 2014)



Source : Groupement des professions de services, 2017 à partir de l'OCDE et des instituts statistiques pays

Champ : Services marchands et SMNA, personnes physiques tous statuts (salarié et indépendant)

Le nombre d'emplois dans les services a atteint 10 millions en 2015 (GPS, 2017). Un million serait aujourd'hui plus particulièrement dédié aux services découlant de l'activité industrielle (soit + 73 % par rapport à 1978) (Aubourg, 2017). Un million d'emplois dépendrait, en France, des exportations de services incorporés dans des biens. Mais, ces dernières années, la dynamique de croissance des services a été moins créatrice d'emplois en France qu'au Royaume-Uni et en Allemagne ; si elle avait été identique, la France aurait créé de 250 000 à 430 000 emplois entre fin 2013 et mi-2016²⁰.

➤ Un commerce extérieur de plus en plus tiré par les services

La croissance des échanges de services réalisés par la France a observé une belle dynamique : 5 % en moyenne annuelle contre 3 % pour les biens entre 1999 et 2014 (Castor et al., 2016), ce qui correspond au taux de croissance observé à l'échelle internationale. En outre, la part des exportations de services dans le PIB est passée de 7 % en 1999 à près de 10 % en 2014.

Le commerce extérieur est de plus en plus tiré par les services. *En valeur brute*, les exportations françaises de services représentent 25 % du PIB et plus de 50 % en valeur ajoutée selon l'OCDE. *En valeur ajoutée* incorporée dans les produits, la France exporte plus de services que de biens (Passet, 2018). Les exportations françaises de biens ont un important contenu en services locaux. La France est l'un des pays européens qui a le contenu le plus important en services dans ses exportations après le Royaume-Uni (services financiers) et la Grèce (tourisme). Pourtant, on met plus souvent en lumière la vente de biens comme des avions que la vente de services comme des logiciels : la vente par Dassault du logiciel Catia à Boeing a pourtant rapporté €1 milliard (Ch. Nibourel).

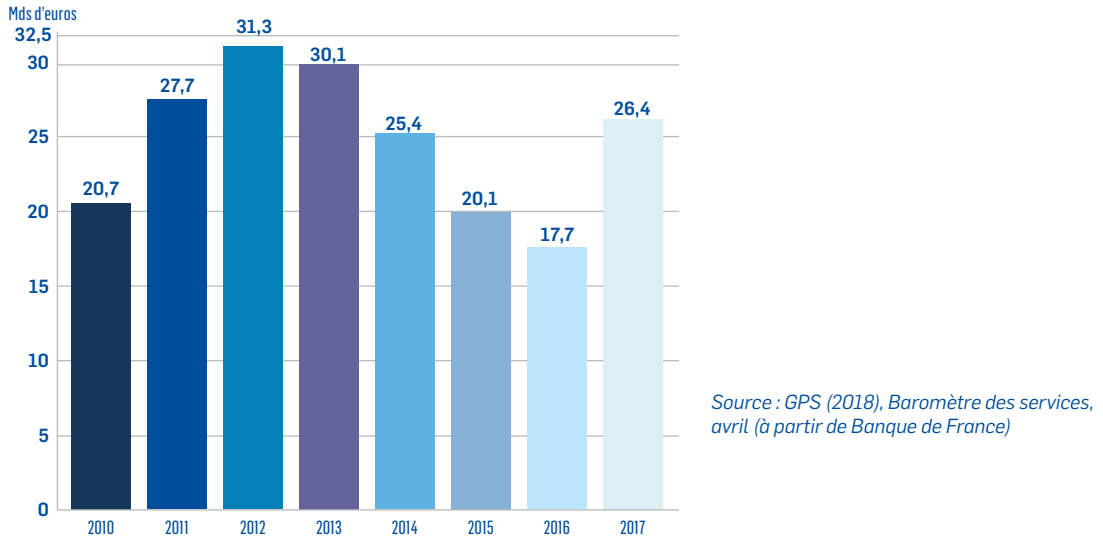
Les services ont une balance des échanges excédentaire et contribuent à résorber notre déficit commercial à hauteur de 30 % en moyenne. Cependant, l'excédent de la balance des échanges de services se réduit : il a fortement chuté de 2012 à 2016. Depuis, « il se reconstitue et revient à son niveau de 2014 », note le GPS²¹. Mais le fait que cet excédent soit en deçà des performances antérieures à 2012 interroge alors que le Royaume-Uni enregistre un fort excédent (\$134 mds en 2015).

¹⁹ Citée in : Boudet, Antoine (2017), « Championne dans les services, la France pourrait créer beaucoup plus d'emplois », *Les Échos*, 13 mars.

²⁰ Delanglade, Sophie (2017), « Notre industrie est malade ? Nos services toussent aussi ! », *Les Échos*, 30 mai.

²¹ Groupement des professions de services (2017), *Baromètre des services, Focus semestriel – Les services et le territoire*, octobre.

► Graphique 3 • Solde annuel des échanges extérieurs de services en France (2010-2017, CVS, en € mds)

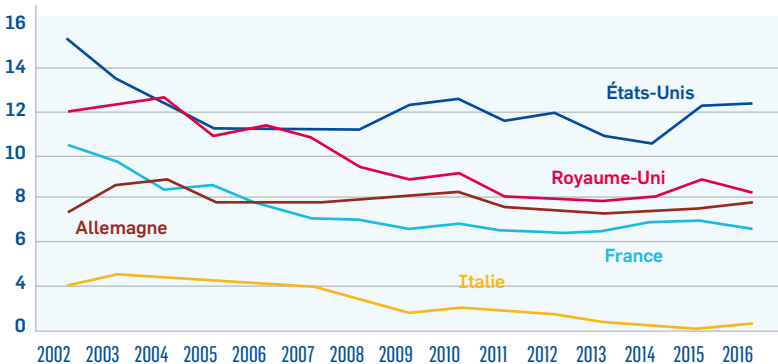


Dans cette balance commerciale des échanges de services, il convient également de prendre en compte les services numériques qui s'entendent, selon la définition de la Banque mondiale, des services informatiques et de communication (télécommunications, courrier et messagerie) et des services de l'information (données informatiques et transactions liées à l'information)²².

Les États-Unis sont les principaux exportateurs mondiaux de services numériques tandis que la Chine domine les exportations de biens numériques. La France est plutôt bien située (4^{ème} place devant la Chine) mais sa part dans les exportations mondiales a diminué entre 2002 et 2016 (voir graphique) en raison de la forte corrélation du cycle du commerce des biens et celui des composants informatiques et de la concurrence de la Chine. Le numérique représente 40 % de ses exportations totales de services (seules la Suède, la Finlande et l'Inde se situent dans des proportions supérieures).

► Graphique 4 • Évolution des exportations de services TIC dans les exportations mondiales

(en % des exportations mondiales de services TIC)



²² Secteur J de la classification sectorielle des Nations Unies (ISIC), à l'exclusion des logiciels.

Or, il faut comprendre que « le service est devenu central dans la capacité des acteurs à gagner des marchés », notamment internationaux (Nibourel, 2018) sur des secteurs comme la smart city, le smart grid, la dépendance ou encore la mobilité.

► Des champions mondiaux en matière de services

La France compte plusieurs leaders mondiaux en matière de services. Parmi les 300 premiers groupes mondiaux du classement Forbes, on compte une douzaine d'entreprises françaises du tertiaire. Il s'agit de grands groupes traditionnellement présents à l'international : Sodexo, Accor, Veolia, Axa, Onet, Altran, Capgemini, Elio, Elis, Gecina, Havas, Ipsos, JC. Decaux, France Télécom Orange, Edenred ou encore les grands groupes bancaires et d'assurance.

► Encadré 3 • Premiers groupes français du tertiaire apparaissant dans le classement mondial

BNP Paribas	Dior	Carrefour	CIC Group
Axa	L'Oréal	Vivendi	Unibail Rodamco
Société Générale	CNP Assurances	Bouygues	Capgemini
Crédit Agricole	Natixis	Engie	Sodexo
Vinci	Orange	Kering	

Source : Forbes, 2017

À cette liste, il convient d'ajouter plus d'une dizaine de groupes français du secteur industriel qui prestent des services. Ces groupes réalisent un ensemble d'opérations stratégiques pour se consolider à l'échelle nationale, européenne ou mondiale : Spie (services pour énergie et communications) a ainsi racheté SAG et Suez Environnement a racheté GE Water. Toutefois, la question qui se pose est de savoir ce qui pourrait faire naître aujourd'hui de nouveaux champions serviciels. On voit ainsi que le positionnement de groupes dans les carrefours d'échanges de services (hubs) est déterminant : ce sont là où se trouvent, le plus souvent, les sièges sociaux, lesquels sollicitent, dans leur entourage, des services de proximité (Oliver Wyman, 2013).

2.2 | Au plan micro-économique

Le déplacement de la marge vers le service change le modèle économique (J.-C. Karpelès). Les modèles de revenus se transforment en même temps que les business models des entreprises.

► La transformation des business models

La part des revenus tirés des services ne fait que croître : de l'ordre de 15 à 25 % il y a quelques années, elle est passée de 30 à 50 % chez divers groupes mondiaux. D'ici 2020, 50 % de leurs revenus pourraient être issus des services²³. Mais les disparités restent grandes selon la taille ou le secteur de l'entreprise.

Les entreprises deviennent progressivement des entreprises de services ; on estime que la moitié des 100 premières marques mondiales sont des marques de services, selon l'indice de création de valeur de BCG. En France, 75 % des entreprises manufacturières produiraient des services²⁴. Au demeurant, les entreprises ne changent pas drastiquement leur niveau de servicification. Cela se fait sur le long

²³ Bourne, Anthony (2018), "Three Game-Changers for the Manufacturing Industry in 2018", *Manufacturing & Logistics IT*, 30 January.

²⁴ Intervention de Mathieu Crozet, *Séminaire Analyse du tissu productif, OFCE, 8 avril 2016*.

terme. Un tel changement serait impactant pour la rentabilité à partir d'un taux de servicification de 80 %²⁵. Aujourd'hui, l'intensité de services est importante mais c'est le fait de produire ou de ne pas produire des services qui est impactant car cela ostracise ou non l'entreprise (Crozet et Millet, 2014 & 2015). En ne proposant pas de service, elle peut perdre des clients.

► Encadré 4 • Modes d'insertion des entreprises dans une logique servicielle

- Prestation traditionnelle de services = ACTIVITÉ DU SECTEUR TERTIAIRE
- Extension de l'offre de biens par des services (maintenance, installation) = TRANSITION DU PRODUIT AU SERVICE qui peut aller jusqu'à une offre packagée = SOLUTION À PLUS FORTE VALEUR AJOUTÉE
- Basculement d'un modèle industriel de produit vers un modèle de service = MIX INDUSTRIE-SERVICES ou SERVICIFICATION
- Services dans des biens (enceinte connectée dans un radio réveil ou boîtier de commande centralisé pour tous les objets connectés de la maison)²⁶ = SYSTÈME PRODUIT-SERVICE ou SERVICES EMBARQUÉS
- Activités plus larges intégrant, de façon plus étroite, biens et services à chaque étape de la chaîne de valeur = SOLUTIONS INTÉGRÉES ou INTÉGRATION DE SYSTÈMES

Le basculement vers un modèle serviciel se heurte, toutefois, à une difficulté majeure qui est liée au fait que la période de transition ne génère pas forcément de revenus immédiats sur ce segment ou entraîne une baisse des emplois manufacturiers. Comment parvenir plus ou moins rapidement à des résultats commerciaux (business outcomes) via un modèle serviciel ? Le modèle serviciel présente, de ce point de vue, deux paradoxes.

► Encadré 5 • Paradoxes d'un modèle serviciel

Un premier paradoxe réside dans la difficulté à simultanément avancer et réinventer son modèle ; cela relève d'une forme d'ambidextrie (Reeves and al., 2013). Les entreprises industrielles ou de services doivent, en effet, maintenir les emplois souvent peu productifs pour assurer leur chiffre d'affaires – ce qui pèse sur leur productivité – et parallèlement, investir dans les nouvelles sources de croissance. L'exercice est difficile et peut, parfois, mener à la faillite²⁷.

Un second paradoxe, relevé dans les années 2000 (Gebauer and al., 2005), identifie le fait que l'efficacité des services rendus par une entreprise peut, à un moment donné, diminuer la demande de services par les clients satisfaits et la rentabilité des activités.

► Le changement de modèle de revenu

Les entreprises doivent choisir entre un ou plusieurs modèle(s) de revenus. Elles privilégient, de façon croissante, le mode relationnel au mode transactionnel (one-off transactions) afin de répondre aux besoins du client (relations directes, désintermédiation et transparence), de le fidéliser, de monétiser l'audience et de capter ses données. Ce basculement se fait « en migrant de l'achat de services à l'unité, sous un format prédéfini à un accès continu à une gamme de contenus très large et fidélisant sous forme d'abonnements (...) afin de favoriser le cross-selling et augmenter la part de temps digital disponible »²⁸.

²⁵ Intervention de Mathieu Crozet, *op. cit.*

²⁶ Moutot, Anaïs (2017), « Les rois du Net à l'assaut du monde physique », *Les Échos*, 2 octobre.

²⁷ Interview de Ludovic Subran (Euler Hermes) in : Lachèvre, Cyrille et Muriel Motte (2016), « Le commerce extérieur n'est plus une donnée pertinente », *L'Opinion*, 13 juin.

²⁸ Despujol, Bruno et Emmanuel Amiot (2014), *Révolution digitale. Nouveaux comportements clients, nouveaux modèles économiques, nouvelles transformations*, Oliver Wyman, Repères & Stratégies, septembre.

► **Tableau 2 • Modèles de revenus des services pour les sites et plateformes en ligne**

Modèle de revenu	Fonctionnement et leviers	Exemples
1 • Modèle publicitaire	Audience maximale pour mise en relation avec les annonceurs ; paiement par utilisateur	Presse web, applications mobiles, réseaux sociaux
2 • Modèle marchand	Transcription en ligne d'un modèle de commerce physique + prolongement de la vente d'un bien par un service payant	Xerox, Canon, etc. dans les photocopieurs
3 • Modèle transactionnel	Intermédiaire qui perçoit des commissions ou des frais	Commerce en ligne, marketplaces (Amazon, Cdiscount), Booking, Airbnb, Expedia
4 • Modèle par abonnement	Engagement du client sur le long terme qui apporte des activités et des revenus réguliers (yc. offres exclusives)	Presse traditionnelle (NY Times), logiciels en ligne (Salesforce, Microsoft), streaming (Deezer, Netflix, Spotify, Apple Music, Tidal)
5 • Modèle de paiement à l'acte	Collecte de revenus à chaque utilisation par le client	Articles de presse, archives, etc.
6 • Modèle de fondation	Incarnation du service dans une activité non lucrative pour des services d'intérêt général	Wikipédia

Source : Gattet, Philippe (2017), « Comprendre les modèles des revenus des services sur Internet en moins de cinq minutes », *Xerfi Canal*, 15 septembre

Pour les usagers, les systèmes de paiement tels que l'abonnement, la location ou le partage ont l'avantage d'une relative souplesse (Moati, 2016). Outre les plateformes de streaming de films ou de musique qui sont entrées sur le marché grâce à des offres de ce type (Netflix, Deezer, Spotify...), divers secteurs offrent aujourd'hui des solutions d'abonnement, souvent mensuel (automobile, équipement électro-ménager ou high tech, etc.). Les offres se démultiplient sachant que désormais, la première valeur recherchée est la liberté d'usage qui remplace, chez les jeunes générations, la valorisation de la propriété (J. Ch. Herrenschmidt).

Mais ce modèle de marché par souscription a ses limites. Les offres doivent être larges, modulables et accessibles à volonté, apporter une qualité de service irréprochable et répondre à des clients plus exigeants²⁹. Satisfaire ces paramètres est un équilibre délicat.

► Le développement de centres de services partagés (CSP) globaux

Les entreprises développent des centres de services partagés (CSP) (Annexe 2) qui visent à mutualiser, standardiser, réduire les coûts et améliorer la qualité des services rendus. Certaines ont fait de ces « usines à services » un axe central de leur stratégie en les développant à plus large échelle ; c'est ce qu'on appelle les Global Business Services (GBS) : ils consistent à « incorporer, via une organisation de CSP multifonctionnels, des processus intégrés (...) gérés par une même équipe, de façon organisée et homogène »³⁰. Ils permettent de faire des économies sur les activités qui ne sont pas au cœur du business model et de gagner sur les activités à forte valeur ajoutée (R&D, business local).

²⁹ Gattet, Philippe (2018), *Les nouveaux business de la location et de la vente par abonnement*, Xerfi Canal, août.

³⁰ Desjardins, Cécile (2014), « Les entreprises françaises, en retard sur les centres de services partagés globaux (GBS) », *Les Échos*, 11 mars.

Toutefois, seulement la moitié des grands groupes français auraient développé des GBS, selon une étude du cabinet EY³¹ portant sur 2014. Une des explications serait liée au fait que le maintien de l'emploi en France – après deux décennies d'outsourcing de la production de biens – est devenue une question plutôt sensible.

On voit aussi qu'il est parfois difficile de trouver des hubs de déploiement de GBS conformes à des attentes plus qualitatives. Ainsi, l'Inde a des difficultés à monter en gamme dans la chaîne de valeur de services ; elle est plus ou moins emprisonnée dans les services de bas de gamme et peine à entrer dans des services à plus forte valeur ajoutée comme la R&D, le conseil en affaires (consulting) ou encore les logiciels analytiques ; les procédures de contrôle de la qualité des opérations posent aussi problème aux entreprises étrangères sur le territoire indien.

³¹ EY (2014), *Nouvelle génération de Back-office. Transformer pour simplifier*. De son côté, le cabinet Deloitte publie tous les deux ans une enquête sur les Centres de services partagés (CSP).

Partie 2

MUTATIONS FONDAMENTALES DES BUSINESS MODELS DANS LA LOGIQUE SERVICIELLE



Analyser le basculement dans le serviciel sous l'angle des modèles économiques est une approche relativement récente. Les services sont encore sous-explorés comme composantes des stratégies de transformation économique³². Le business model est ici entendu au sens où il permet d'expliquer comment une activité crée et délivre de la valeur aux clients.

Or, les business models serviciels restent, pour une grande part, à inventer. Deux raisons :

- d'une part, les entreprises peuvent se heurter à de l'inertie et hésiter à bousculer les business models existants (Moati, 2016) ;
- d'autre part, les modèles économiques des entreprises fournissant le produit et le service sont notoirement différents (Nibourel, 2018).

On est encore en phase d'expérimentation de modèles qui, via les nouvelles technologies, vont renforcer l'offre de services autour d'un produit. Les business modes alternatifs ne sont pas encore écrits (Moati, 2018). Ils vont devoir être écrits en tenant compte d'un certain nombre de transformations propres à la société.

À un mode de consommation standardisé et de masse qui caractérisait l'économie industrielle, on passe ainsi à un mode de consommation fondé sur d'autres attendus que sont l'immédiateté, l'hyperpersonnalisation, le partage et le sens (Ch. Nibourel) mais aussi la simplicité et la qualité de service :

- **immédiateté** : il est aujourd'hui essentiel d'apporter rapidement le service (« just on time ») ; comme pour les produits, la rapidité du « time to market » (temps de mise sur le marché ou de lancement du service) est déterminant pour capter des marchés.
- **hyperpersonnalisation** : il faut pouvoir assurer la personnalisation du service (J. Frantz). Personnaliser son offre de services n'est possible qu'avec les data. Ce sont aussi les services qui permettent la personnalisation des produits (Ph. Goetzmann).
- **partage** : outre la satisfaction des usages, c'est la notion de partage qui est sollicitée comme l'atteste le succès des plateformes collaboratives (économie du partage).
- **sens** : responsabilité sociale et environnementale, éthique, transparence sur la supply chain, droits humains et solidarité, lutte contre le réchauffement climatique, toutes ces dimensions font sens auprès des consommateurs.
- **simplicité** : le client attend aussi de la facilité d'usage. Les clients veulent l'expérience d'utilisation la plus fluide possible, ce qui explique le succès de certaines applications ou plateformes ; l'idée est de rechercher la simplicité de l'usage, la fluidité du service grâce aux économies de flux réalisées, à la fois, pour développer la rentabilité de l'activité et protéger le bien-être de la planète (J.-Ch. Herrenschmidt).
- **qualité de service** : enfin, la demande de qualité est très forte et il est important d'apporter cette qualité de service sur chaque strate de la chaîne (J.-Ch. Herrenschmidt) dans une grande zone de chalandise mondiale avec un système d'hyper-comparaison des prix (M. Barnéoud). Il faut valoriser l'offre par le service en montrant qu'on est expert. Sur les sites des plateformes, différentes fonctionnalités permettent de rendre le service supérieur à ce qu'offre la concurrence.

Ce sont ces dimensions que le client impose aux entreprises en B2C comme en B2B. On peut, d'ores et déjà, souligner les transformations qu'ils apportent aux business models.

³² Hoekman, Bernard M. (2017), *Trade in services and economic transformation: a new development policy priority*, ODI SET Essays.

1 | L'activité annexe devient l'activité principale et vice-versa

Parce que la valeur s'est déplacée, l'activité hier annexe d'une entreprise tend à devenir son activité principale (Ph. Goetzmann). C'est ainsi que la maintenance qui était auparavant déléguée est maintenant réintroduite dans de nombreux métiers (J.-Ch. Herrenschmidt). C'est, d'ailleurs, la question – éternelle – entre faire ou faire faire, c'est-à-dire externaliser (J. Frantz).

Or, c'est sur cette activité annexe que de nouveaux acteurs sont venus concurrencer les entreprises. Nombreux sont ceux qui, non issus du métier de base, ont remporté la mise, à l'instar de Booking.com (J.-L. Bérard). Dans les métiers de l'environnement, la dimension aval – prestation logistique de collecte des déchets – est aussi fortement concurrencée ; cela s'explique par le fait que les barrières financières à l'entrée sont peu élevées et les métiers relativement simples (M. Valache). Et le processus de « disruption » n'est pas fini : soit les nouveaux entrants vont offrir les services aux clients, soit les groupes vont devoir intégrer des services à forte valeur dans leur offre (M. Valache).

Des acteurs traditionnels choisissent aussi de remonter dans la chaîne de valeur en investissant le maillon industriel ; dans l'environnement, des acteurs réinvestissent l'activité industrielle – destruction de déchets – qui exige d'importants investissements en R&D (M. Valache). Dans de tels schémas, l'activité de service – « ubérisée » ou non – a un poids considérable sur la capacité industrielle car elle va définir la manière dont sont gérés les outils industriels (M. Valache).

Dans l'industrie, il convient, toutefois, de distinguer entre deux cas d'espèce selon que les services restent ou non associés à des actifs physiques/industriels (voir Encadré).

Dans tous les cas, l'offre de services à forte valeur ajoutée va permettre d'assurer la montée en gamme des secteurs d'activité. Ce renversement entre les activités centrale et secondaire a aussi pour effet de transformer les métiers (Infra)³³.

➤ Encadré 6 • Évolution de la structure de la marge selon la détention ou non d'actifs physiques

Premier cas • Les entreprises se défont de leurs actifs physiques

Les entreprises font de l'industrie non plus en vendant des biens mais en vendant des services (Manufacturing as a service ou MaaS) ; en développant des activités nouvelles (maintenance prédictive voire prescriptive, services de livraison ou de portage, biens ou espaces en libre usage, services d'accès au produit, etc.), elles sortent de leur métier pour rentrer dans un autre ; elles se défont plus ou moins progressivement de leurs actifs industriels. Les entreprises ne sortent pas forcément de leur secteur.

Second cas • Les entreprises conservent leurs actifs physiques : trois cas de figure se présentent

- **les services déplacent la marge** : ils permettent de remonter dans la chaîne de valeur des clients ; il n'y a pas forcément d'opposition entre produits et services dans ce modèle mais on observe un véritable déplacement de la source de valeur ; quand une entreprise vend pour un euro d'équipement, elle vend, en même temps, pour 10 à 12 euros de service.
- **les services maintiennent la marge globale** : ils sortent du champ de conception ordinaire de l'offre mais restent complémentaires en raison des coûts élevés de R&D, conception et fabrication des équipements ; c'est le cas d'activités comme la production de moteurs d'avions, etc.) ; le service permet de maintenir la marge globale, et non pas tant de faire une marge complémentaire ;
- **les services font remonter la marge sur le maillon industriel** : les services permettent de préserver les actifs industriels ; ils sont adossés à ces derniers pour les sauvegarder ; l'aval est différenciant mais demande de la R&D pour gagner la partie amont ; dans ce cas, les industriels vont chercher à renverser la logique : encercler les services dans les trois chaînes de valeur ou secteurs (industrie, service et commerce) par les données-clients qui sont les nouveaux véhicules de la performance industrielle (M. Valache) au lieu que ce soit les services qui recouvrent les trois secteurs (J. Frantz). De cette manière, on ne déconnecte pas les maillons (M. Valache).

³³ Selon Xavier Boucher, chercheur à l'Institut Henri Fayol de Mines St-Étienne, cité in : Michaut, Cécile (2015), « Comment adopter l'économie de service ? », Institut Carnot M.I.N.E.S.

2 | Le client devient le point de départ de l'offre de l'entreprise

Le pouvoir est dans le client final. Et c'est, en même temps, le client final qui est lui-même fournisseur de travail, qui a la capacité à négocier ; ce n'était pas tout à fait comme cela avant ; la clientèle a définitivement changé (M. Barnéoud). Et il est d'autant plus important d'être attentifs à ces attentes que le client adhère à une marque pour ses valeurs ; cela non plus n'est pas externalisable (Ph. Goetzmann). Il y a une accélération permanente liée à l'arrivée continue d'innovations technologiques auxquelles les entreprises doivent s'adapter (Ch. Nibourel).

La transformation fondamentale, c'est donc celle du client en valeur. L'entreprise doit partir aujourd'hui du client (customer-centric) ou de l'utilisateur (user-centric) : cela implique de cibler les services qui créent une vraie valeur pour le client. L'entreprise doit alors se poser la question de l'utilité : à quoi sert-on aujourd'hui ? (M. Barnéoud). Or, on n'est pas allé suffisamment loin sur les effets utiles au client (Ph. Goetzmann) à l'inverse des plateformes qui ont monétisé ces effets utiles. Par effet utile, on entend la vraie valeur que l'on apporte au client (voir Partie 1). L'intensité de la valeur est créée par la pertinence des réponses aux attentes des consommateurs³⁴. Au-delà de la propriété, on constate donc l'émergence d'une demande d'usage de la part des consommateurs : les services répondent à cette attente (Ch. Nibourel). Cette transformation du client en valeur a trois implications majeures.

2.1 | L'entreprise passe d'une logique d'offre à une logique de demande

L'entreprise passe d'une logique d'offre (producteur) à une logique de demande (utilisateur) (Ph. Goetzmann). C'est cette culture orientée vers l'utilisateur qu'il faut développer à tous les stades de la prestation ; le marché se définissant par l'usage, la question des besoins de l'utilisateur devient alors centrale³⁵.

La transformation servicielle suppose de redéfinir son offre par rapport au client (PTC, 2016) : ne plus solliciter un client mais lui rendre service, ce qui est différent³⁶.

► Encadré 7 • Exemples de prise en compte du client dans l'offre

- Changer la vie du client via un commerce multiformat et phygital
- Offrir du service ++
- Être à la pointe du service aujourd'hui
- Renforcer la proximité-client dans le sens d'une relation durable
- Satisfaire un besoin de plus grande flexibilité
- Réactivité, force de proposition et qualité de service
- Apporter des services
- Au service de tous, partout, tous les jours
- Vendre un service à partir de l'analyse des données d'équipement
- S'assurer que la vie s'illumine partout, pour tout le monde et à tout moment

Source : auditions des Membres du Groupe de travail CCIR « Dynamique servicielle de l'économie française »

« Quand les entreprises mettent vraiment le client comme point de départ de leur réflexion stratégique (...), elles prennent conscience que le produit n'est qu'un intermédiaire » (Moati, 2018). La proposition de valeur de l'entreprise s'en trouve assez largement impactée (Annexe 3).

³⁴ Moati, Philippe (2012), « Que loués soient les produits ! Vers une logique servicielle », Xerfi Canal, 27 février.

³⁵ L'Apple Store qui a été ouvert sur l'avenue des Champs-Élysées a un effectif de + de 300 personnes pour servir les clients.

³⁶ Amiot, Emmanuel, David Giblas et Emmanuelle Bersier (2015), « Internet des objets. Les Business Models remis en cause », Oliver Wyman, Repères & Stratégies, juillet.

Voir aussi Cohen, Daniel (2017), « Grandir en passant du mode artisanal au mode industriel », Les Échos, 2 septembre.

Il ne suffit plus d'avoir le plus beau patrimoine foncier, la question est de reconsidérer son offre client à partir des technologies nouvelles et de prendre en compte la révolution des services permise par le numérique (B. Michel). On ne peut plus imaginer aujourd'hui une activité sans apporter derrière des services en plus. C'est la fin de la captivité des clients : ils ne sont retenus par aucune limite géographique ; il faut les servir (Ph. Goetzmann). Il convient alors d'être attentif aux évolutions sociologiques et non pas seulement technologiques (B. Michel).

2.2 | Le métier se trouve redéfini par rapport à l'usage

Avec l'entrée dans la logique servicielle, le métier sera de plus en plus défini, à l'avenir, par l'usage. La nature des tâches doit être au cœur de l'analyse (Ph. Goetzmann). C'est un véritable changement culturel (M. Valache). Aujourd'hui, cette mutation vers l'usage et le service semble largement assumée (Nibourel, 2018).

► **Tableau 3 • La redéfinition du métier par l'usage et par l'utilisateur dans la logique servicielle**

SECTEUR D'ACTIVITÉ	Dans la logique produit		Dans la logique service	
	DÉFINITION DU MÉTIER PAR L'OFFRE	DÉFINITION DU MÉTIER PAR L'UTILISATEUR	DÉFINITION DU MÉTIER PAR L'USAGE	DÉFINITION DU MÉTIER PAR L'UTILISATEUR
Assurance	Vendre une assurance auto : tiers/tous risques	Souscrire une assurance auto	Offrir une assurance au kilomètre (pay as you drive)	Être assuré pour ses trajets
Bricolage	Vendre une perceuse (par exemple)	Acheter une perceuse	Avoir un trou dans mon mur	Percer un mur
Constructeur aéronautique	Fabriquer des moteurs	Acquérir des moteurs	Vendre des services ou des solutions autour du vol des avions	Mettre en vol les avions dans le respect du carnet de vols
Constructeur automobile	Fabriquer et vendre des voitures	Acquérir une voiture	Vendre de la mobilité dans un monde de connectivité	Utiliser un moyen transport individuel
Distribution alimentaire	Vendre des produits alimentaires	Acheter des produits alimentaires	Vendre des solutions pour mieux manger (réinvention des hypermarchés pour se nourrir)	Passer à table
Énergie	Apporter l'électricité et le gaz à tous et tous les jours	Être raccordé à l'électricité ou au gaz	Améliorer l'efficacité énergétique en promouvant un usage responsable de l'énergie	Consommer de l'électricité ou du gaz de façon responsable et économique
Immobilier	Vendre des logements (logique de bâti)	Acheter un logement	Apporter des solutions autour du parking, du stockage et de la mobilité	Accéder facilement à des facilités autour du logement (aire de vie)
Musique	Vendre des CD	Acheter des disques	Faire écouter de la musique	Écouter de la musique
Pneumaticien	Vendre des pneus (+ services associés)	Acheter des pneus pour mon véhicule	Assurer la gestion complète du cycle de vie des pneus (grâce à des capteurs d'usure)	Avoir une parfaite liaison au sol, sécurisée pour la durée de vie de mon véhicule
Services aux industries	Vendre de la maintenance industrielle	Acheter une prestation de réparation	Garantir la fonctionnalité pérenne des machines et en optimiser leur utilisation. Apporter une seconde vie aux matériels	Être assuré d'un fonctionnement pérenne d'une machine

Source : Membres du Groupe de travail de la CCIR « Dynamique servicielle de l'économie française »

2.3 | La relation-client doit être complètement repensée

On évoque souvent l'expérience-client comme levier d'optimisation de la relation-client. De fait, nombre d'acteurs du commerce ou du tertiaire mettent l'accent sur cette dimension. Les fonctionnalités nouvelles d'un service ou le parcours-client constituent effectivement des critères différenciants³⁷. Toutefois, il importe de ne pas se tromper de moyens, se méfier des effets de modes autour de certains outils³⁸ et garder à l'esprit que le métier de la relation est celui qui est le moins robotisable, le moins externalisable (Ph. Goetzmann). On comprend alors pourquoi les entreprises rapatrient aujourd'hui leurs centres d'appel ou hésitent à externaliser cette fonction de la relation-client eu égard à son caractère stratégique.

Par ailleurs, les attentes dans la relation-client ont changé. Dans les concessions automobiles, le contact physique avant achat est plus rare : le nombre de visites avant l'achat est ainsi passé de 6 à 1,5 mais le nombre d'heures passées à la recherche de son véhicule est identique, la plus grande partie se réalisant en ligne. Le contact final et physique devient rare mais est capital et doit être exceptionnel (J.-Ch. Herrenschildt). Au restaurant, les jeunes clients demandent, par exemple, un contact humain à un moment précis (M. Bénézet).

Le contact client intervient une fois seulement car tout ce qui vient en amont est préparé ; le geste final est unique (J.-C. Karpelès). Les clients n'étant plus captifs, ils ne se font pas imposer un service ; par ailleurs, ils trouvent des solutions par eux-mêmes. De fait, le contact client se fait à des moments choisis et non pas subis (M. Barnéoud).

Si une entreprise met l'accent sur la qualité de la relation-client, elle a un avantage par rapport à des start-up qui n'ont pas cette notion de client final (J.-Ch. Herrenschildt).

2.4 | La mesure de la performance du modèle repose sur d'autres critères

La performance d'un modèle serviciel peut être mesurée par trois critères :

- l'aptitude à créer une relation durable : la performance d'usage s'obtient, par ailleurs, grâce à une relation entre l'offreur et le bénéficiaire qui s'inscrit dans la durée (Ademe, 2017). De fait, entrer dans un modèle serviciel signifie renforcer la proximité-client dans le sens d'une relation durable (J.-M. Tasse). Il est donc essentiel de ne pas rechercher la rentabilité immédiate au détriment de la pérennité des liens avec le client ; il faut accepter de perdre de l'argent sur la vente d'une solution à un client pour, ensuite, la commercialiser à d'autres acteurs d'une industrie de volume (levier de rentabilité).

Créer une relation durable avec le client passe aussi par une nouvelle approche du compte d'exploitation. Un compte classique fondé sur une nomenclature produit permet d'apprécier la performance d'un chef de produit, pas la qualité du service perçu par le client. Un même compte individualisé pour chaque client permet, au contraire, d'apprécier la rentabilité globale du client, la performance du chargé de clientèle et la durabilité des deux (Ph. Goetzmann).

- **la satisfaction-client** : les avantages des services de maintenance prédictive résident dans la diminution des coûts des clients et du temps d'immobilisation des actifs physiques (machines, avions, moteurs... grâce aux données produites en temps réel) et dans la réponse à des enjeux de sécurisation (J.-L. Bérard). Revenir simplement à des fondamentaux comme **la proximité et la confiance** est également déterminant dans la performance d'un modèle serviciel.
- **la satisfaction-employé** : cette satisfaction-employé est optimisée par les acteurs qui transforment le profil des professionnels de la relation-client vers un rôle central de conseillers, appuyés par les technologies numériques, pour apporter de meilleurs services aux clients (Annexe 4).

³⁷ Hassoun, Batoul et Buffington, Dylan (2017), « Ce qui manque aux start-up françaises pour vraiment réussir », *Les Échos*, 24 juillet.

³⁸ Alexandre, Laurent (Dr), « Intelligence artificielle, quels bouleversements pour l'économie ? », *Intervention aux Rencontres du Commerce et associé (RCA) : « Commercer en 2030 : enjeux de société »*, Paris, 7 juin 2018.

Si l'on voit quels peuvent être les leviers d'une qualité relationnelle, fonder une relation durable devient, en revanche, un exercice beaucoup plus difficile sous l'effet d'une double évolution : au plan économique, le temps devient un actif de plus en plus rare ; au plan sociétal, c'est l'accélération du temps que l'on observe : « plus nos sociétés accélèrent, plus notre capital-temps se raréfie et prend de la valeur »³⁹.

Aujourd'hui, ce que recherche le consommateur final ou intermédiaire, c'est une production optimale de consommation⁴⁰ en combinant biens, services et temps en tant que nouvelle ressource. Dans un monde où le sens est recherché, relier performance et développement durable est également essentiel (Ph. Goetzmann).

3 | Le réseau de partenaires (écosystème) devient central

L'enjeu pour une entreprise, qui entre ou renforce son offre de services, est d'avoir une forte capacité à se placer au centre d'un réseau de partenaires qui vont lui permettre d'élargir son offre. Cette notion d'écosystème de services peut, d'ailleurs, s'entendre au sens large. Plus cet écosystème est étendu, plus les interactions sont nombreuses et plus les offres de services se démultiplient. Et ces interactions peuvent prendre des formes différentes (relations contractuelles, coopération, innovation ouverte, fusions et acquisitions, participation au capital).

On crée de la valeur pour davantage de partenaires ; on parle alors de réseaux de valeur (facilitated user networks) plutôt que de chaîne de valeur (Miroudot, 2016). L'exercice est d'autant plus aisé avec les services qu'il s'agit de biens immatériels : « quand on partage un bien matériel, on le divise, quand c'est un bien immatériel, on le multiplie »⁴¹.

De plus en plus d'initiatives vont dans le sens d'une mise en relation des différents acteurs d'un écosystème au-delà des acteurs traditionnels. Dans l'automobile, l'association France AutoTech a décidé, en octobre 2018, de réunir 30 start-up de l'auto-mobilité. Dans l'immobilier, l'association Real Estech Europe met en relation 200 start-up et 50 acteurs de l'industrie car avec les nouveaux entrants de l'économie numérique, il faut aussi reconsidérer nos métiers et tisser des partenariats. Dans l'organisation des salons et d'événements, à l'initiative de VIPARIS, la plateforme d'innovation French Event Booster veut rassembler les acteurs pour susciter l'innovation et moderniser le métier (B. Michel).

L'on va vers de nouveaux schémas de systèmes tandis que les anciens systèmes perdurent encore avant de se transformer (J.-Ch. Herrenschmidt). Il est essentiel de pouvoir identifier les partenaires clés en matière de services car tous les business models de services dépendent d'un réseau de relations (OECD, 2018).

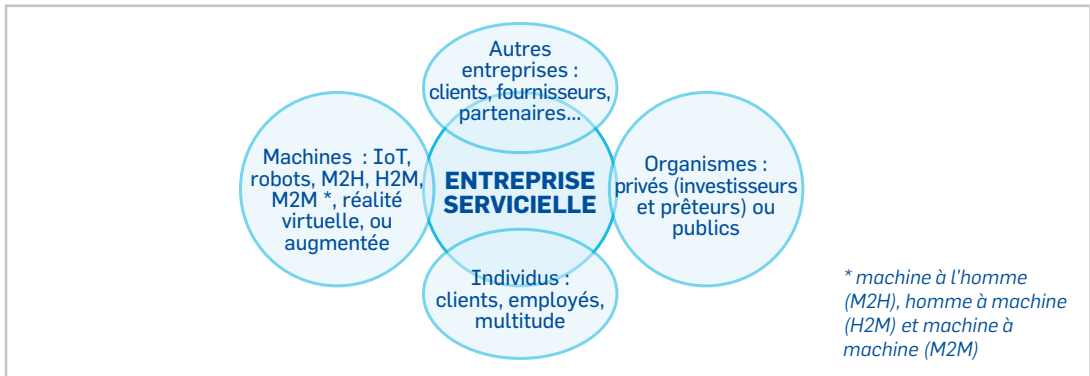
Reste à trouver un équilibre au sein de ces écosystèmes : la tentation est forte de la part des acteurs traditionnels ou des plateformes de racheter les start-up pour appréhender ce nouveau mode de consommation autour de l'usage et rester ainsi dans la course à l'innovation (J.-Ch. Herrenschmidt). Une autre problématique réside dans le fait que les participants à un large écosystème doivent aussi pouvoir accéder aux données pour offrir des services (Infra).

³⁹ Vignes, Renaud (2018), « La valeur du temps, au cœur du grand bouleversement de nos sociétés », *The Conversation*, 9 octobre.

⁴⁰ Selon la nouvelle théorie du consommateur développée par Gary S. Becker (1965), *A Theory of the Allocation of Time*, *The Economic Journal*, Vol. 75, No. 299.

⁴¹ Selon Yoann Foray, *Tweet du 16 octobre 2017*.

► Schéma 3 • Un écosystème de services à l'ère numérique*



3 | La valorisation du capital humain est fondamentale

À la différence de l'économie industrielle où le capital économique et financier est mobilisé comme premier moyen d'action, une économie servicielle demande un contenu très élevé en capital immatériel. Or, la valorisation de ce capital immatériel mobilise des compétences croissantes et différentes (du Tertre, 2007) :

- elle justifie, à la fois, savoir-faire (« hard skills ») et savoir-être (« soft skills ») ;
- elle sollicite une part élevée de fonctions support et vente ainsi qu'une forte part de fonctions managériales, ingénieurs et techniciens (R&D et technologies numériques) ;
- elle doit aussi intégrer, avec la révolution numérique, les nouveaux métiers liés à la captation et l'analyse des données.

Or, on se heurte ici à trois problèmes majeurs :

- d'une part, *la difficulté à répondre aux besoins en compétences servicielles*, qu'il s'agisse des métiers liés à la relation-client ou des métiers liés à l'usage des technologies numériques pour agir à tous les maillons de la chaîne de valeur d'un service ; il y a un ensemble de métiers en tension en France au-delà des secteurs de l'hôtellerie et de la restauration (consultants, programmeurs, etc.) ;
- d'autre part, *le problème d'image des emplois de services* ; on les voit davantage comme des petits boulots que comme des métiers d'expertise⁴² ; pourtant, les emplois liés aux activités de services à l'international ont un niveau élevé de rémunération et de qualification ; par ailleurs, l'économie de l'usage offre l'opportunité de repositionner les emplois sur des tâches à plus forte valeur ajoutée (relation-client, qualité des process, conformité et sécurité, etc.)⁴³ ;
- enfin, *la polarisation de l'emploi de services* entre des emplois peu qualifiés et peu rémunérés⁴⁴ et des emplois très qualifiés et fortement rémunérés ; cette polarisation risque d'être exacerbée par « l'éclosion de l'économie de la prestation généralisée »⁴⁵ avec la plateformes.

La majorité des métiers en tension, en volume, se trouve dans les services. Il y a un potentiel important de création d'emplois dans les services (Ch. Nibourel).

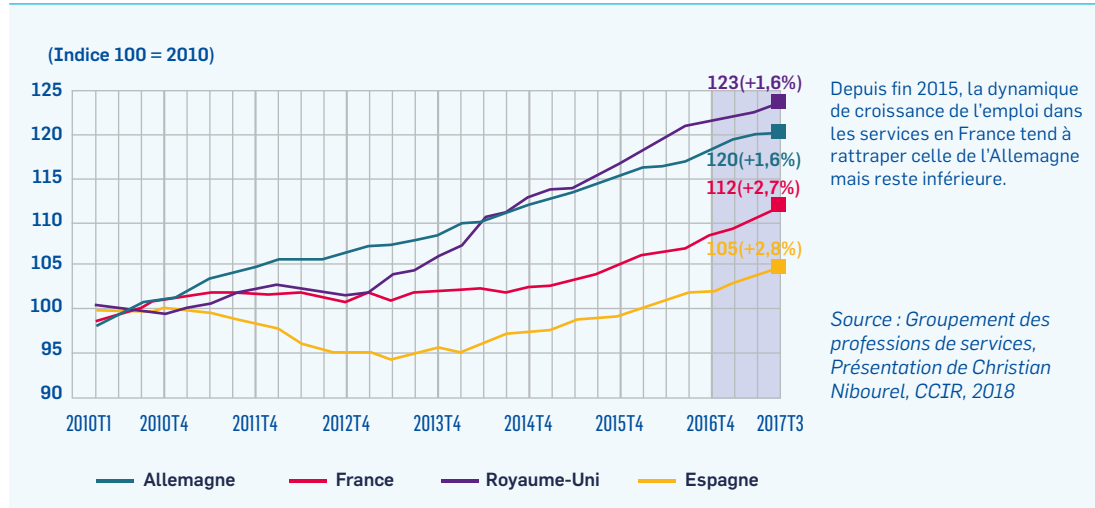
⁴² Voir certificat de compétences services – relation client (CCS) développé par le GPS et plusieurs branches de services.

⁴³ Voir CCI Paris Ile-de-France, « Emplois, métiers et compétences : relever le défi du numérique », Rapport de Gilles Cambournac, CCIR, 8 novembre 2018.

⁴⁴ En France, la main d'œuvre excédentaire est le plus souvent absorbée par les services non échangeables à faible coût de productivité et de compétence tels que le commerce de détail et les services à la personne.

⁴⁵ Passet, Olivier (2018), « Les salariés et indépendants face aux plateformes digitales », La Tribune, 18 juillet.

► Graphique 5 • Croissance de l'emploi dans les services marchands depuis 2010



► Tableau 4 • Résumé des éléments pertinents d'un business model serviciel* (par grande composante)

Objectifs stratégiques			
<ul style="list-style-type: none"> • Se différencier dans un contexte de commoditisation des biens et éviter l'uniformisation de la marque • Augmenter les barrières à l'imitation (contestation économique) et entrer dans une position concurrentielle plus durable • Reconstituer les marges et/ou avoir des flux de revenus plus réguliers (cycle de vie du service plus long) • Renforcer la satisfaction-client et entrer dans des relations plus durables avec le client 			
Finances <ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle demande de cash-flow • Nouvelle structure de coûts/valeur 	Proposition de valeur (market offering) <ul style="list-style-type: none"> • La valeur doit être proposée à partir de l'utilisateur/client • Les services à l'origine de la proposition de valeur peuvent être classés selon qu'ils sont de base, intermédiaires ou avancés • Ils peuvent aussi être classés selon qu'ils viennent en appui au produit ou en appui au client 	Modèle de revenu <ul style="list-style-type: none"> • Passer du gratuit au payant • Assurer la rentabilité des activités de services par une nouvelle politique de prix (pricing) 	
Ressources <ul style="list-style-type: none"> • Données liées aux services et aux usages du client • Relations de services avec les fournisseurs, clients et réseaux • Ressources humaines 	Activités de services <ul style="list-style-type: none"> • Alignement des services sur les exigences de produits • Changement de la structure organisationnelle • Communication sur la valeur des services aux clients • Pilotage de la transformation des forces de vente (marketing) 	Client <ul style="list-style-type: none"> • Mode relationnel de long terme et non transactionnel • Interdépendance de degré variable entre offreur et client 	Réseau <ul style="list-style-type: none"> • Caractère stratégique des partenaires dans un environnement serviciel/servitisé

* Modèle de référence : Wirtz and al. (2015)

Source : à partir d'Adragedari and Sacconi (2017)

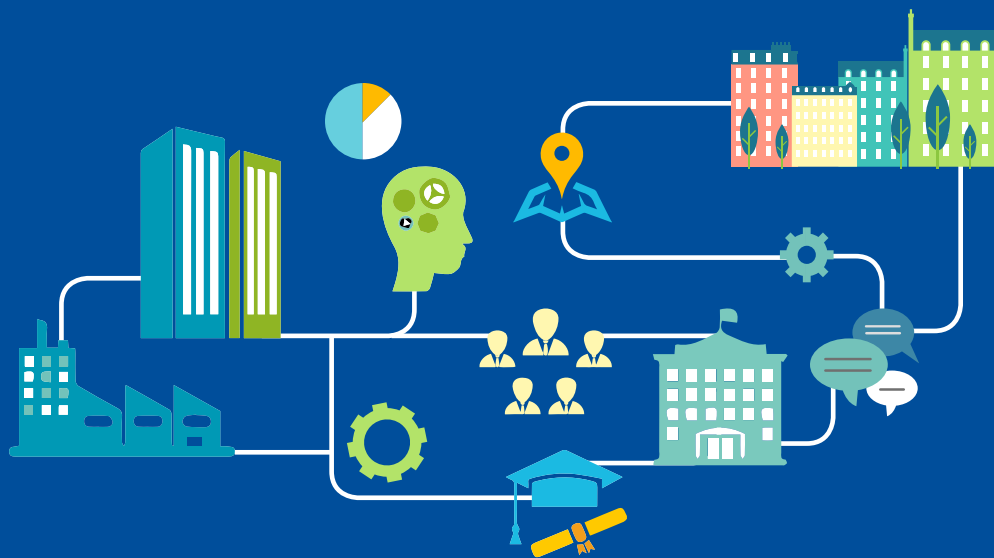
⁴⁶ Mirlicourtois (2017), op. cit.

En France, la dynamique de création d'emplois dans les services est plus faible que dans les autres pays. Ce phénomène est un des signaux préfigurant une potentielle crise des services (Ch. Nibourel).

Le sujet des compétences convoque, enfin, celui du coût du travail. Ce coût est plus élevé en France qu'en Allemagne, avec un écart de 30 %. En France, « une prestation haut de gamme coûte environ (salaire et charges comprises) 47 euros de l'heure » (contre 41 en Allemagne, 34 en Italie, 25 en Espagne)⁴⁶. Les écarts sont encore plus prononcés entre la France et les pays d'Europe de l'Est ou encore l'Inde qui attire un nombre important de sociétés de services et d'ingénierie en informatique.

Partie 3

OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES ENTREPRISES DANS CETTE TRANSFORMATION SERVICIELLE



La transformation servicielle des entreprises est un processus long et complexe : elle se heurte à des difficultés inhérentes à l'entreprise ou propres à l'écosystème dans lequel son activité intervient.

On a tendance à mettre l'accent sur le fait que ce processus est difficile pour les entreprises manufacturières parce que penser, produire et vendre un bien ne repose pas sur les mêmes ressorts que penser, produire et vendre un service. De fait, les modèles économiques des entreprises qui fournissent le produit sont notamment différents de celles qui produisent le service (Nibourel, 2018).

Mais les entreprises industrielles ne sont pas les seules à rencontrer des difficultés pour s'inscrire dans cette dynamique servicielle. Tout l'enjeu est de construire des modèles économiques autour du client et exposés à la versatilité de ce dernier⁴⁷. C'est une véritable révolution culturelle.

1 | Les obstacles internes

Les difficultés internes rencontrées par les entreprises dans leur transformation servicielle relèvent de multiples dimensions ; toutefois, quatre types de difficultés majeures se détachent.

1.1 | Au plan technique

Une première série de difficultés relèvent de l'appréhension technique.

› La difficulté à identifier les technologies pertinentes à la transformation servicielle

Qu'est ce qui peut faciliter le basculement dans un modèle économique fondé sur les services ? On sait déjà que le cloud computing, l'internet industriel ou l'analyse prédictive permettent de changer radicalement la manière dont les services sont délivrés. Mais, pour d'autres technologies, on ne sait pas ce qui va permettre d'élever la valeur de l'offre. Sachant que le service doit devancer l'objet, l'Internet des services doit, de préférence, devancer l'Internet des objets. C'est surtout à la lumière des nouveaux usages des utilisateurs (clients finals ou intermédiaires) qu'il convient d'identifier ces technologies et de s'en équiper⁴⁸.

Il est essentiel de parvenir à comprendre le potentiel que recèlent les différentes technologies : certaines sont pertinentes par rapport à un secteur d'activité ; d'autres par rapport au modèle économique de l'entreprise.

⁴⁷ Portnoff, André-Yves et Jean-François Soupizet (2018), « Intelligence artificielle : opportunités et risques », *Futuribles*, n° 426, septembre-octobre.

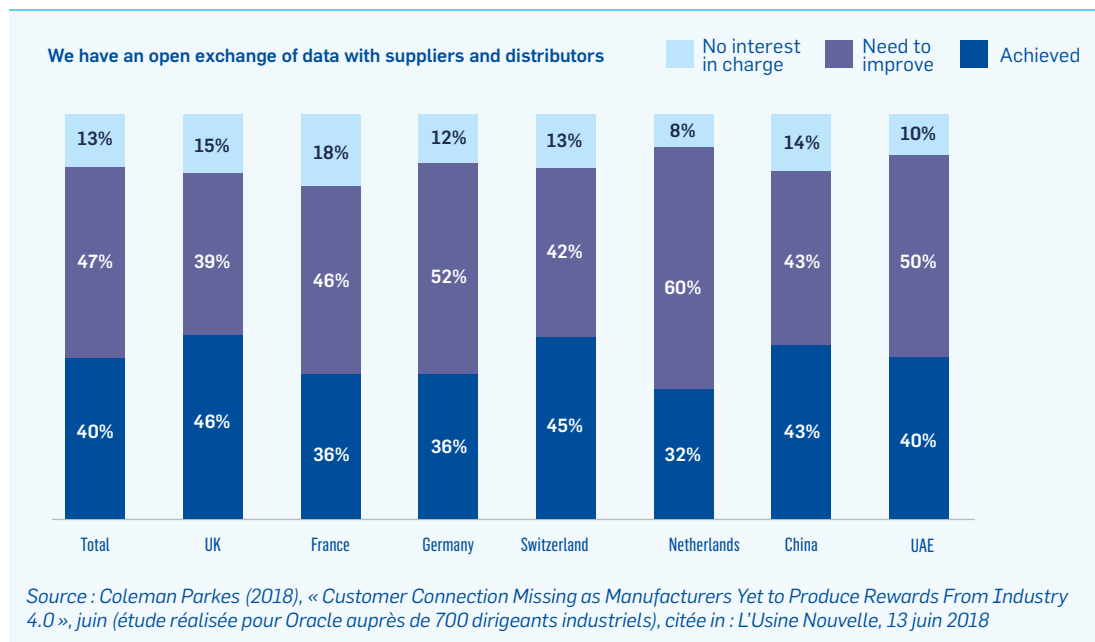
⁴⁸ Frédéric Oudéa cité in : Jasor, Muriel (2018), « J'ai l'impression d'exercer un nouveau job ! », *Les Échos*, 10 octobre.

Si la transformation numérique de l'entreprise est fondamentale dans ce processus, il faut aussi comprendre qu'avoir une stratégie digitale n'est jamais que la moitié de l'histoire ! Or, pour nombre d'entreprises de taille modeste, la transformation s'arrête parfois à ce premier niveau. La technologie est vue comme une finalité. Et l'acquisition de technologies numériques est réalisée sans la perspective du business model qui justifie l'introduction de telle ou telle technologie.

► La question de la fiabilité technique des données

De nombreuses entreprises soulignent la difficulté à tirer parti des données pour transformer le business model en raison de la disparité des données ou du fait que ces données soient réparties en plusieurs points. La disparité des données sur le taux d'occupation des installations est problématique pour les industriels (G. de Colombel). Les silos d'information représentent l'un des obstacles majeurs à l'utilisation du potentiel de données. C'est tout l'enjeu du Big Data ou lacs de données (J.-M. Tasse). Des éditeurs de logiciels et fournisseurs d'applications proposent des solutions pour casser ces silos. Les start-up ont aussi de belles perspectives dans le domaine de l'exploitation croisée de toutes ces données permettant de délivrer de nouveaux services (G. de Colombel).

► Graphique 6 • L'utilisation des nouvelles technologies pour supprimer les silos d'information tout au long de la chaîne de valeur



Note : un tiers seulement des dirigeants industriels interrogés utilisent les technologies pour les supprimer ; et 40 % seulement d'entre eux disposent d'une plate-forme pour échanger leurs données avec les fournisseurs et les distributeurs.

D'autres difficultés techniques sont liées à la question de la fiabilité des données ; l'exploitation des données sur les moteurs d'avion, par exemple, repose sur des modèles statistiques ; ce sont des mesures quantifiables mais le croisement de la multiplicité de ces données présente une difficulté (J.-L. Bérard). Il importe aussi de s'assurer que les données récupérées en open source soient exactes ou ne soient pas contradictoires (M. Valache).

› L'insuffisance de savoir faire

Qu'il s'agisse de l'industrie ou du tertiaire, il faut compter avec l'absence de savoir-faire dans la gestion des services fournis. Parfois, ce sont les systèmes d'information qui ne disposent pas d'une option nécessaire à une nouvelle offre servicielle. Dans l'immobilier, l'option de bail flexible pour la pratique du co-working et les activités de services n'était pas appréhendée par les systèmes ; il a fallu créer un système spécifique à partir d'une approche digitale. C'est une recomposition de nos métiers, nécessitant de nouvelles compétences (B. Michel).

Plus globalement, les entreprises n'utilisent pas ou ne savent pas utiliser suffisamment la donnée (M. Laurent). L'utilisation de la donnée demande du temps mais se met en place avec la nouvelle génération (M. Bénézet).

Enfin, dans le manufacturier, le fait d'avoir transféré des lignes de production dans les pays à faible coût de main-d'œuvre peut faire obstacle à l'émergence d'une offre de services. La proximité géographique de la production par rapport à l'usage est importante (J.-M. Tasse).

1.2 | Au plan stratégique

› Les business models serviciels sont émergents ou ne sont pas encore écrits

Parce que l'économie servicielle repose sur des leviers nouveaux, les business models qui pourraient s'en réclamer ne sont pas forcément écrits. « Il est très difficile pour une entreprise qui est née avec un business model fondé sur la propriété de passer à autre chose. C'est un classique de la sociologie des organisations » (Moati, 2016).

En effet, il faut trouver une offre de services qui ne soit pas contestable au plan économique, c'est-à-dire qui ne risque pas d'être rapidement concurrencée par de nouveaux entrants ; il faut aussi que cette offre ne soit pas contestable au plan juridique, c'est-à-dire qu'elle ne soit pas susceptible d'être remise en cause par le droit de la concurrence ou le droit de la protection des données (J.-L. Bérard).

À cela, il faut ajouter que fixer le prix d'une offre de services n'est pas un exercice évident pour un industriel qui est habitué à « pricer » des biens. Parallèlement, on doit aussi se poser la question des solutions d'abonnement (voir Partie 1). Au plan comptable, cela implique aussi, pour l'entreprise, de passer d'un compte d'exploitation centré sur le produit à un compte centré sur le client (Infra).

Les modèles doivent aussi tenir compte de l'attente du client en termes d'hyperpersonnalisation. Or, cette dernière n'est possible qu'à la condition d'économies d'échelle, de baisse des coûts unitaires : ceci pose la question de l'industrialisation⁴⁹ de l'offre de service au sens d'extension de la logique industrielle aux services⁵⁰.

Dans le bâtiment, l'offre de services sur le B2B doit être très spécialisée sur les grosses affaires et globale sur les petites (P. Puyperoux). Dans la collecte des déchets, les acteurs font déjà du porte-à-porte mais il faut aussi du volume pour qu'un camion puisse ramasser ces déchets (M. Valache).

De fait, il ne suffit pas de définir un modèle d'usage (user-oriented) (voir Partie 2), il faut aussi parvenir à un modèle de performance (result-oriented). Tout l'enjeu est de faire en sorte que l'offre soit plus soutenable et rémunérée (M. Barnéoud). Le premier qui parviendra à packager cette offre-là sera gagnant (J.-L. Bérard). Les plateformes n'y sont pas encore.

⁴⁹ L'expression « industrialisation des services » a été employée, dans les années 1970, pour éclairer le basculement de l'industrie dans les services (Levitt, 1976).

⁵⁰ Guilhaon, Bernard (2018), « Plateformes numériques : vers un déplacement de la frontière public/privé ? » *The Conversation*, 24 juin.

► Les approches liées aux coûts restent prédominantes

Il y a dix ans, on est passé de la propriété à l'usage et de nouveaux acteurs l'ont fait à la place des groupes de distribution traditionnelle : la Fnac aurait dû inventer Deezer, Accor aurait dû inventer Airbnb (Ph. Goetzmann). Pourtant, une grande partie des modèles sont encore conçus sur le modèle dominant du produit et non de l'usage (Moati, 2018). Dans la grande distribution, qui a l'avantage du flux, le modèle dominant est celui de la vente de produits en libre-service et non en libre usage (Ph. Goetzmann).

Pourquoi des entreprises génératrices de flux ne se sont-elles pas posé la question de la valeur par rapport aux flux ? On peut l'expliquer par des facteurs d'ordre financier.

- D'une part, *les managers ont été formés au maintien de la marge* : on ne peut pas en vouloir à Kodak de ne pas avoir transformé son business model à temps : qui l'aurait fait ? (M. Barnéoud).
- D'autre part, pour ne pas cannibaliser les ventes de biens, des solutions de location ont été développées dans le but de permettre au client d'étaler le paiement et d'accéder à un niveau de bien supérieur⁵¹ ; mais celles-ci restent dans des logiques de propriété.
- Ensuite, l'optimisation des achats reste la priorité dans de nombreux secteurs ; il est alors difficile d'être « lean » sur toute la chaîne, du produit au client (Ph. Goetzmann).
- Enfin, l'approche par les coûts prédomine sur l'approche par la valeur : on ne fait pas payer sur la valeur mais sur le coût (J.-M. Tasse). Au lieu de cela, la structure de coûts mériterait d'être conçue comme une chaîne de valeur (Ph. Goetzmann).

Pour ces raisons, le réflexe de l'innovation de service n'a pas été adopté alors que celle-ci est déterminante dans les business models de demain (J.-Ch. Herrenschmidt). Ce sont les nouveaux acteurs, plus particulièrement les start-up, qui ont travaillé sur ces innovations car ils partent d'une feuille blanche. Il faut maintenant aller rechercher l'innovation technologique dans le service. Il est aussi important d'intégrer l'humain pour mettre en œuvre les innovations demandées par la révolution servicielle (Ph. Goetzmann).

1.3 | Aux plans culturel et organisationnel

► La réticence psychologique à transformer le business model existant

Adopter une logique servicielle, c'est développer une culture particulière ; or, on observe des freins quasi-psychologiques à la transformation ; il existe, notamment chez les industriels, de fortes interrogations qui sont autant de résistances par rapport à ce basculement. Dans la mesure où il s'agit d'un véritable changement culturel, cette transformation nécessite l'adhésion des équipes (G. de Colombel).

Pour développer des solutions de co-working, la foncière Gecina s'est heurtée au fait que les acteurs de l'immobilier ne parvenaient pas à se représenter ce que pourrait être un bail flexible (flex office), lequel n'existe pas dans la réglementation française⁵².

Une autre grande difficulté est d'acquérir, en interne, la culture de la compétition concurrentielle : il ne suffit pas d'être bon dans la différenciation sur le service ; il faut être le meilleur. Dans certains secteurs, cette difficulté est accrue par le fait que le concurrent n'est pas forcément en face comme pourrait l'être un commerce. Cette culture de la comparaison est un processus long et difficile à acquérir qui passe par des benchmarks et des bonnes pratiques. Ainsi, personne n'a vu arriver Amazon comme leader de la logistique ou du cloud ; pour beaucoup, ce n'est encore qu'un commerçant.

⁵¹ « Ces offres ne peuvent fonctionner qu'avec un engagement de reprise, ou Buy Back, assuré la plupart du temps par le distributeur (...) qui vend une voiture, fidélise son client à l'atelier grâce à un contrat d'entretien (...) puis à l'occasion du buy-back, lui propose un nouveau contrat ». Source : Damian, Patrick (2018), « Nouvelles mobilités : de la possession à l'usage de l'automobile », LinkedIn Pulse, 27 août.

⁵² La réglementation française ne connaît que le bail de 3, 6 ou 9 ans.

► Les défis organisationnels

Il faut aussi compter avec les inerties habituelles dans les entreprises et leurs difficultés à opérer les innovations organisationnelles et relationnelles nécessaires. L'adoption d'un modèle serviciel a de fortes implications pour l'organisation d'une entreprise.

En outre, le cas échéant, le pilotage concomitant de deux modèles (modèle produit et modèle usage) pose le problème de l'allocation des ressources pour que l'un ne cannibalise pas l'autre tant que la preuve du concept n'est pas faite et la performance du modèle éprouvée : pour gérer la transformation ou mener plusieurs modèles économiques mais surtout pour rester centrée sur ses clients, et non pas sur ses process internes, l'entreprise doit, parfois, trouver des ressources nouvelles⁵³. Les entreprises doivent aussi arbitrer au mieux entre « innover pour continuer à toucher et satisfaire le client (...) et trouver des modèles économiques permettant de continuer à capter la valeur produite par les innovations »⁵⁴.

Le pilotage concomitant de deux modèles pose aussi la question de l'organisation des structures et celle du niveau de complémentarité entre ces deux modèles⁵⁵. L'entreprise doit aussi procéder à diverses opérations : mutualisation ou restructuration de services, externalisation des services support, formation et recrutement, partenariats et alliances, croissance externe, etc.

Toutefois, la notion de « résistance au changement » est, parfois, sur-utilisée pour résumer des obstacles que l'on n'ose nommer ou que l'on identifie mal⁵⁶. Or, on peut trouver des solutions tenant compte des spécificités de son entreprise ou de son activité :

- l'expérimentation (act and see) laquelle peut se faire en continu⁵⁷ : pour faire comprendre que le flex office se gérait comme une prestation de service hôtelière, Gecina a fait une expérimentation en interne et créé une filiale spécifique avec de nouvelles compétences. Il a fallu intégrer, dans nos réflexions, la transformation du travail (B. Michel) ; de même, pour développer une solution visant à proposer des espaces aux propriétaires et aux locataires de bâtiments, Schneider Electric est passé par une expérimentation (G. de Colombel) ; la méthode « fail fast » permet aussi d'introduire une innovation de service sur un marché et de la faire évoluer en cas d'inadaptation ou d'échec ;
- l'effectuation, modèle pragmatiste de management, est aussi une solution : la logique effectuale (additive) met l'accent sur les moyens puis sur les effets atteignables quand la logique causale ou prédictive met l'accent le but précis puis sur les moyens d'y arriver⁵⁸. Elle part de la raison d'être de l'entreprise et se donne une trajectoire, non pas tant une stratégie, puis affine les services en continu⁵⁹.

1.4 | Au plan éco-systémique

D'autres types de difficultés relèvent des interactions qu'il faut créer avec son environnement, son écosystème car une économie servicielle repose largement sur les effets de réseaux mais aussi sur le renforcement des liens avec les différents acteurs (partenaires, clients, fournisseurs, acteurs locaux, marketplaces, prestataires de services).

⁵³ Benayer, Louis-David et Romain Zerbib (2018), « Données : pour survivre, les acteurs historiques doivent répondre à trois questions stratégiques ? », *The Conversation*, 27 juillet.

⁵⁴ Baddache, Farid (2018), « 5 mutations sociétales qui vont bousculer les entreprises », *Paris Innovation Review*, 16 avril.

⁵⁵ Benayer, Louis-David et Romain Zerbib (2018), *op. cit.*, 27 juillet.

⁵⁶ Silberzahn, Philippe (2018), « Transformation - En finir avec la notion de résistance au changement », *Blog*, 27 août.

⁵⁷ Cuvellicz, Charles (2018), « Vous avez innové ? Attendez (un peu) avant de vous lancer », *La Tribune*, 1^{er} octobre.

⁵⁸ Sarasvathy, Saras D. (2001), *Causation and Effectuation: Toward A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*, *he Academy of Management Review* 26(2), April.

⁵⁹ Terrien, Denis et Gilles Lévêque (2018), « Entreprise : la stratégie, c'est fini ? », *Les Échos*, 2 novembre.

► La question de la répartition de la valeur sur l'ensemble de la chaîne

À l'âge des services, les nouveaux modes de consommation ont tendance à fragmenter la valeur entre les différents acteurs. À partir du moment où un modèle d'affaires se fonde sur l'utilisation des données, le partage équitable de ces dernières est nécessaire pour satisfaire au mieux le consommateur, chaque acteur apportant son service et son expérience innovante. Ce partage doit aussi être sécurisé et techniquement fiable (J.-Ch. Herrenschmidt).

Dans la construction automobile ou aéronautique, la concurrence entre constructeurs, motoristes, équipementiers et fournisseurs de logiciels se trouve exacerbée par la question des data. Airbus l'a compris en proposant une mise en commun des données entre acteurs de l'écosystème via une plateforme collective (J.-L. Bérard)⁶⁰. Mettre des capteurs sur des moteurs et des équipements aéronautiques suppose de les intégrer à la base : l'intervention avec les acteurs se fait en amont, lors de la conception. L'écosystème aéronautique doit trouver une forme de « Yalta » entre les équipementiers et les constructeurs aéronautiques (J.-L. Bérard).

Dans le bâtiment, il peut être parfois difficile d'apporter une offre globale sous forme de groupement d'entreprises car chaque corps de métier est indépendant et la solidarité difficile (P. Puyperoux).

► La résilience de l'image traditionnelle d'une entreprise

À cette difficulté s'ajoute une forme de réticence des clients à accepter la nouvelle image d'une entreprise à partir du moment où celle-ci a transformé son offre. Parce qu'elle est ancrée dans une histoire longue, l'image est difficile à modifier. C'est ainsi que les clients de Festo continuent de voir ce groupe à travers son métier historique, celui de leader mondial en technique d'automatisation utilisant l'énergie pneumatique (air comprimé)⁶¹, ce qui coupe son potentiel de développement (J.-M. Tasse).

2 | Les obstacles externes

2.1 | Au plan juridique

► La question de la propriété et de la gestion des données

Outre la question de l'utilisation des données, se pose aussi la question de la propriété des données, elle-même frein à une plus grande utilisation.

Analyser les données plus ou moins confidentielles d'un équipement suppose, d'abord, de savoir à qui appartiennent ces données pour, ensuite, déterminer l'usage que l'on peut en faire : soit on considère qu'elles appartiennent à tel ou tel propriétaire, soit on considère qu'elles appartiennent à tout le monde (J.-L. Bérard).

C'est là un enjeu crucial pour tous les secteurs. Ainsi, la restauration et l'hôtellerie, qui ont été parmi les premières à se voir soustraire leurs données par les plateformes, essaient maintenant de reprendre la main sur leurs données (M. Bénézet).

L'enjeu, pour une entreprise, est d'avoir la gestion de la donnée la plus large possible : or, dans les contrats avec les collectivités locales et les clients publics, il n'est pas facile d'approcher directement le client final (l'habitant) : certains dogmes politiques (ce que pense l'habitant sous l'influence de différents acteurs) ou les dogmes liés à la sécurité constituent une entrave à l'accès (ex. compteur Linky). Les acteurs locaux veulent garder la main sur les plateformes de données – on le voit sur la smart city et le smart grid – ; c'est un frein au contact direct avec le consommateur et une perte de valeur car c'est sur l'information en amont que tout se joue (M. Valache).

⁶⁰ La plateforme Skywise créée par Airbus est spécialisée dans le traitement des données des vols : elle réunit 22 compagnies aériennes et connecte 2 500 avions, soit 24 000 paramètres de vol.

⁶¹ Le groupe Festo fait partie des deux leaders mondiaux dans ce domaine.

2.1 | Au plan socio-culturel

› Les réticences utilisateurs

La transformation des usages-clients n'est pas encore significative ; c'est une révolution en cours. Ainsi, en B2C, les particuliers français ne consacrent en moyenne que €50 par mois à des solutions d'abonnement, soit 2 % de leurs revenus, selon l'Obsoco.

Une autre réticence utilisateurs vient du rapport à la technologie et aux conséquences qu'elle a en termes d'usages. Des services peuvent être techniquement proposés sans l'action humaine ; mais l'acceptabilité culturelle de ces solutions autour de la mobilité, la sécurité ou la dépendance est, parfois, modeste voire faible.

Pourtant, des solutions comme la voiture autonome créent du PIB en rendant service à des personnes immobiles ou isolées (M. Bénézet).

› La difficulté à faire payer le service en France

On constate surtout une vraie difficulté à faire payer le service en France, contrairement à l'approche anglo-saxonne. À cela trois raisons principales :

- d'une part, Internet a soutenu la gratuité (M. Barnéoud) ;
- d'autre part, certains services de base sont offerts gratuitement, la valeur étant créée sur des services ou fonctionnalités à plus forte valeur ajoutée (freemium/premium) ;
- enfin, dans l'industrie, on ne vend pas le service aux clients (J. Frantz) ; la qualité du service-client s'en est ressentie ; mais plus impactant encore, les clients n'ont pas été habitués à payer le service parce que ce dernier était présenté comme « un plus » ; par cette pratique, il s'agissait notamment de fidéliser le client en B2B⁶².

La question du coût est souvent la limite au renforcement de l'offre de services ; dans le bâtiment, les clients, surtout les particuliers, recherchent toujours le meilleur prix auprès de l'artisan qui ne peut intégrer le coût de son service (P. Puyperoux). Les clients potentiels en France ont toujours des difficultés à accepter que le service soit rémunéré (J.-M. Tasse).

En B2B, les utilisateurs finaux et acheteurs ne sont pas non plus dans cette logique d'achat de services à leur juste valeur ; c'est lié au type d'objectifs qui sont fixés aux acheteurs ; dans nombre de secteurs, la pression reste forte sur les fournisseurs, ce qui peut détruire des entreprises et freiner le développement de services (J.-M. Tasse).

Toutefois, les choses commencent à changer. Selon une étude récente, un Français sur quatre serait, désormais, prêt à payer sa livraison rapide⁶³. Cette évolution est particulièrement significative chez les jeunes.

› Une maturité inégale de la notion de service selon les univers

Par ailleurs, la maturité des clients à la notion de service est relativement différente selon les secteurs. Dans l'immobilier, pour des raisons sociologiques, culturelles, physiques (absence de surface critique) ou financières (charges de copropriété élevées résultant d'un vieillissement du parc), il est difficile de développer une offre de services sur le modèle américain de propriété (condominiums). Pour cette raison, les offres de services ont été récemment développées sur des segments particuliers (senior, étudiant, tourisme d'affaires). D'autres solutions portent sur le haut de gamme avec les conciergeries⁶⁴.

⁶² Selon d'autres entreprises interrogées, la situation dans le B2B serait plus contrastée.

⁶³ OpinionWay (2018), Les Français lors du Black Friday ! Étude pour Octipas et Generix Group, 8 novembre.

⁶⁴ Edelman, Nils (2017), « Immobilier, la culture du service à la française », Real Estech Europe, 10 novembre.

Le développement d'une culture de service prend du temps : la solution (transitoire) passe, parfois, par la segmentation de la clientèle ; ainsi, dans les aéroports de Paris, on trouve une offre de services pour trois types de clientèles : VIP, familles et voyageurs en correspondance. C'est aussi une question de maturité digitale. C'est, enfin, une question générationnelle : jusqu'à présent, les générations ont été habituées à acquérir des biens mais à ne pas payer le service ; demain, les générations futures achèteront des services sans déboursier d'argent pour acquérir des biens (Ph. Goetzmann).

2.3 | Au plan de la politique économique

› La captation du client en tant que contribuable et non pas en tant qu'utilisateur

Un autre obstacle résulte d'une forme de captation du client dans les contrats avec les collectivités locales : la clientèle française est, en effet, très fermée : le client final est appréhendé en tant que contribuable et non en tant qu'utilisateur ; il est considéré comme la propriété des Élus (M. Valache). Ces derniers ne veulent pas que l'on capte les clients. Toute la question est donc de convaincre les élus à l'importance d'un meilleur service, à la nécessité d'être en contact direct avec les utilisateurs.

› Les questions liées à l'emploi et à l'employabilité

Tout l'enjeu est de faire grandir et de garder le personnel alors qu'on se heurte à des questions externes sur cette problématique de l'employabilité : les métiers en tension, les zones mal desservies et la mauvaise image des métiers du service, et plus particulièrement de l'accueil. Les métiers de l'accueil sont insuffisamment valorisés en France par rapport à d'autres pays ; ces métiers véhiculent une image de servitude.

Conclusion

L'ÈRE SERVICIELLE :
UN LABORATOIRE À OUVRIR,
UN DÉFI À RELEVER



Ce que l'on peut retenir de ces travaux menés à partir de l'expérience des entreprises, c'est que la transformation servicielle en est encore à ses prémices. Si certaines mutations sont comprises voire assumées, les entreprises et l'économie française fonctionnent encore largement sur le modèle de l'économie pré-servicielle au sens où les schémas de création de valeur restent, pour une bonne part, centrés sur le produit ou ne sont pas encore suffisamment définis à partir du client.

Par ailleurs, on observe une certaine disparité entre les acteurs économiques quant à leur degré de maturité face à cette transformation :

- selon leur taille : dans cette nouvelle ère de montée en gamme des entreprises par le service, « les grandes entreprises y parviennent ; il y a, en revanche, un vrai challenge pour les PME à évoluer dans ce sens » (Ch. Nibourel) ;
- selon les secteurs : un modèle de service serait, a priori, plus accessible aux entreprises de services⁶⁵ ; mais le fait d'être dans le secteur des services ne donne pas un avantage particulier s'il n'y a pas de prise de conscience des nouvelles attentes des clients (J.-Ch. Herrenschmidt) ;
- selon la place dans la chaîne de valeur : ainsi, dans l'immobilier, les promoteurs, en début de chaîne, sont en avance par rapport aux autres acteurs comme les syndicats de copropriété ou les métiers liés aux relations propriétaires/locataires alors que la révolution digitale du logement est nécessaire (B. Michel).

Certes, dans les entreprises, le numérique accélère, de fait, certaines évolutions et ouvre un champ considérable de possibilités. Mais certains business models, qui sont entrés dans une logique servicielle, ne sont pas encore aboutis : nombre de solutions sont ainsi en cours d'élaboration ou d'expérimentation. D'autres ne sont pas encore rentables : il leur faut trouver un levier d'industrialisation de l'offre (économie d'échelle). D'autres, enfin, n'ont pas encore rencontré leur marché faute de maturité des solutions (offre) ou de maturité des utilisateurs (demande).

Enfin, « on ne gère bien que ce que l'on mesure »⁶⁶ : c'est tout l'enjeu de l'appréhension de ce basculement au plan statistique. Il est important de trouver les outils pour saisir cette évolution.

De même, la comptabilité de l'entreprise ou de l'économie reste encore caractérisée par une approche par les stocks et pas tant par les flux. Quant aux politiques publiques afférentes à la création de valeur, il leur faut faire leur aggiornamento pour entrer dans l'âge des services (voir prise de position de la CCIR « [L'avènement d'une économie servicielle : comment s'en saisir ?](#) », 10 janvier 2019).

C'est donc, à la fois, un laboratoire et un chantier dans lesquels les décideurs économiques et politiques vont devoir s'investir ces prochaines années tout en gérant un ensemble d'externalités, positives ou négatives, propres à chaque changement d'ère.

⁶⁵ Pavie, Xavier (2016), « L'économie de fonctionnalité : une opportunité aussi pour les entreprises traditionnelles ? », *La Tribune*, 16 juin.

⁶⁶ Richard Quinn, Vice-Président, Quality at Sears.

Annexes



- 1 | L'exportabilité croissante des services
- 2 | L'externalisation des services
- 3 | La proposition de valeur
dans les modèles serviciels
- 4 | La mesure de la performance
d'un modèle serviciel
- 5 | Typologie des activités de services

ANNEXE 1

L'EXPORTABILITÉ CROISSANTE DES SERVICES

Conséquence de la numérisation, une grande part des services est aujourd'hui exportable.

Par « exportable », on entend tout service qui peut être presté à distance, adressé à une clientèle professionnelle globale (tel que la logistique) ou délivré via des plateformes B2B ou B2C. Avec la numérisation, de plus en plus de services sont échangeables ou comportent un maillon exportable (Despujol et Thibault, 2014). De plus, la révolution numérique via les plateformes importe la concurrence internationale⁶⁷.

Dès lors, les services peuvent être classés selon leur propension à l'exportation. Avec le numérique, la liste des services protégés de la concurrence étrangère s'est réduite ; elle rend obsolète l'opposition entre secteurs abrités et secteurs ouverts même en la présence de réglementations.

► Encadré 8 • Répartition des services par degré d'exportabilité⁶⁸

- **les services de proximité** : ceux-ci font, en grande partie, appel à la main-d'œuvre locale et concernent, pour l'essentiel, les services à la personne, le transport de passagers ou l'hôtellerie ; ils n'en sont pas moins soumis à la concurrence du fait de la digitalisation et de la plateformes de l'économie ;
- **les services intermédiaires** : ce sont des services de proximité qui peuvent être rendus à distance grâce au e-commerce ; ils concernent, par exemple, la distribution (achats sur plateformes en ligne), les télécommunications ou les bourses de matières premières ;
- **les services globaux** ; ce sont des services délivrables à distance ; ils portent sur des prestations intellectuelles facilement dématérialisables (services professionnels, informatiques, médias) ; ils représenteraient jusqu'à 55 % du PIB mondial de services.

Source : Oliver Wyman (2013)

Le caractère commercialisable ou exportable d'un service est aussi rendu possible par la baisse des coûts (failing digital costs) et les économies d'échelle issues d'un regroupement des tâches (Lanz and al., 2011).

► Tableau 5 • Exemple de services par degré d'exportabilité *

	SPORT & LOISIRS	MÉDIA & TÉLÉCOMS	ÉNERGIE & TRANSPORT	IMMOBILIER & CONSTRUCTION	DISTRIBU-TION	SERVICES À LA PERSONNE	B2B
SERVICES DE PROXIMITÉ	Hôtellerie Restauration Parcs de loisirs, cinéma, culture et spectacles Sport (clubs et événements)		Énergie Transport et logistique	Construction (travaux)		Santé Soins du corps (coiffure) Services sociaux	Services sur site Installation et maintenance de biens industriels Services à l'environnement
SERVICES INTERMÉDIAIRES		Télécoms		Distribution immobilière (agences)	Commerce de détail Commerce B2B		Emploi temporaire
SERVICES GLOBAUX	Tourisme	Média Logiciels		Promotion immobilière		Enseignement Entretien de biens de consommation	Informatique et SSI Services industriels Services professionnels

* Les services globalisés ou intermédiaires concentrent une grande part des emplois ; les rémunérations les plus élevées se situent dans les services professionnels

Source : Despujol et Thibault (2014)

⁶⁷ Mirlicourtois, Alexandre (2017), « Alerte rouge sur la compétitivité des services », Xerfi Canal, 23 juin.

Voir aussi Delanglade, Sabine (2017), « Notre industrie est malade ? Nos services toussent aussi ! », 30 mai.

⁶⁸ Aux États-Unis, une méthodologie a aussi été développée, au début des années 2010, pour identifier les services commercialisables à partir des données de production nationale (Jensen, 2011).

ANNEXE 2

L'EXTERNALISATION DES SERVICES

Dans les années 1990-2000, les entreprises ont externalisé un ensemble de fonctions support ou de services professionnels (informatique, centres d'appel, comptabilité, logistique, etc.) par fragmentation ou séparation des différentes tâches de services des tâches de production, ce qu'on appelle le second découplage (Baldwin, 2011)⁶⁹. De 2005 à 2010, l'offshoring des services aurait augmenté de 43 % par an dans le monde et aurait même résisté pendant la crise de 2008-09 (+ 15 %) (Oliver Wyman, 2013).

Aujourd'hui, le numérique accroît les possibilités de découplage des services et des tâches de production. À partir du moment où l'on identifie des gisements de gains de productivité, d'abaissement des coûts, un service est potentiellement délocalisable (Mouhoud, 2014).

1 | Typologie des services en fonction de leur caractère délocalisable

Le caractère délocalisable d'une activité dépend de son contenu en tâches codifiables.

Des secteurs qui ont un contenu important en tâches de traitement de l'information sont en première ligne. Des services comme la finance, l'immobilier et les services professionnels, fortement utilisés par d'autres activités industrielles ou tertiaires (B2B), sont ainsi largement externalisés. Ils correspondent à des secteurs dans lesquels les tâches peuvent être codifiées et donc informatisées et/ou automatisées.

Certains services, y compris de proximité, peuvent aussi se retrouver dans des logiques internationales via les réseaux de franchise, les plateformes mondiales de relation-client et la commercialisation de redevances de marque et de savoir-faire (Oliver Wyman, 2013). Enfin, des entreprises externalisent certains services quand ces derniers ne sont pas au cœur de leur métier ou business model.

► Encadré 9 • Services délocalisables et services non délocalisables*

- **les services délocalisables** : ce sont les services automatisables ou décomposables comme la maintenance informatique, les centres d'appel ou les fonctions tertiaires d'exécution ;
- **les services non délocalisables** : ce sont les services non-décomposables que l'on peut regrouper dans la catégorie « services de la connaissance » dédiés à l'investissement immatériel de l'entreprise : R&D, conseil, marketing, innovation invisible près du client, publicité, recherche hors entreprise – via des laboratoires autonomes –, etc.

* Cette distinction donne aussi des indications sur le lieu de recours ou de sollicitation d'emplois et les déterminants de l'emploi (nombre d'emplois et qualifications requises)

Source : Mouhoud (2014)

Ce mouvement d'externalisation des services entraîne une réallocation des activités à travers les frontières des entreprises (Berlingieri, 2014) ; les entreprises externalisent les services au moyen de deux outils : les centres de services partagés et les réseaux de services.

⁶⁹ Le premier découplage désigne la dissociation entre la production de biens et les marchés ; les biens peuvent être produits à un endroit et consommés à un autre. Avec le deuxième découplage, le contrôle et la coordination de la production sont faits à un endroit et la production effective de biens à un autre. Avec le troisième découplage, une présence physique n'est plus nécessaire sur le lieu de production ouvrant la voie à une mondialisation du travail.

Source : Milanovic, Branko (2016), « Liberation from the shackles of space », *Globalinequality (blog)*, 23 décembre.

2 | Les centres de services partagés

Les centres de services partagés participent à l'externalisation des services dans le monde mais illustrent aussi un mouvement de centralisation ou de consolidation entre acteurs car on observe, dans ce domaine, diverses opérations de rachat ou de fusion.

a • Définition et enjeux

Les centres de services partagés (CSP)⁷⁰ visent à mutualiser, standardiser les services, réduire les coûts⁷¹ et améliorer la qualité des services rendus. Ils permettent « de gagner en efficacité et d'harmoniser les traitements entre les différents pays, « business units » ou entités juridiques grâce à des équipes exploitant de manière centralisée des logiciels puissants de gestion comptable, financière et RH »⁷².

Les entreprises investissent dans les CSP pour accroître la productivité (69 %), pour optimiser l'interaction et le service rendu aux clients internes (18 %) et améliorer l'analyse des données (7 %) selon une enquête du cabinet Deloitte⁷³. Une part croissante d'entre elles y voit aussi un levier d'innovation.

La création d'une plateforme mondiale de services peut, en effet, réduire les coûts de manière récurrente. Tout dépend du niveau d'intégration des centres de services partagés : simple réduction des coûts (stade 1), excellence des processus et des services (stade 2) et modèle d'appui stratégique pour la croissance et la création de valeur de l'entreprise via des CSP multifonctions (stade 3). Le retour sur investissement (ROI) des CSP pour les entreprises est estimé à 2,6 années.

b • Format de centres de services partagés

Il existe deux formats de centres de services partagés : ceux dédiés à la production mondiale de services (global production services) et ceux dédiés à la distribution mondiale de services (global delivery model). Ces types de plateformes permettent d'industrialiser la production et la livraison de services et d'accélérer le développement international de l'entreprise en dispensant d'une implantation locale par pays.

Hier, ces usines à services étaient spécialisées dans des services délocalisables comme les services informationnels associés aux fonctions support (maintenance informatique, centres d'appel, fonctions tertiaires d'exécution) et la relation-client (systèmes de gestion de la relation-client, tarification et réservation) ; aujourd'hui, elles se développent sur d'autres maillons de la chaîne de valeur de l'entreprise : R&D et gestion des connaissances (centres d'excellence, réseaux collaboratifs), livraison de services professionnels (solutions cloud) et services au client final. On peut en déduire que les fonctions de gestion, de coordination et de management demeurent, pour l'instant, relativement épargnées par les pratiques de délocalisation tandis que les fonctions de production (ingénieurs et techniciens) et d'exécution sont davantage concernées par ces dernières.

⁷⁰ Shared Service Center (SSC) en anglais.

⁷¹ De l'ordre de 10 à 30 % pour les fonctions support mutualisées (finance, informatique et ressources humaines).

⁷² Edelstein, Esther (2017), « Retail : comment évoluer vers un modèle de centre de services partagés ? », Unit 4, 19 février. Voir aussi Vialle, Georges, Hugues Havrin et Guillaume Thibault (2014), « Services : accélérer la croissance et la rentabilité par les plateformes globales de services », Oliver Wyman, Repères & Stratégies, avril.

⁷³ Deloitte (2015), Enquête internationale bisannuelle sur les centres de services partagés (CSP), 9^{ème} édition.

D'un modèle monofonctionnel dédié à un maillon de la chaîne ou une fonction support, on est passé à des modèles majoritairement multifonctionnels (73 % en 2013 contre 24 % en 2003) qu'on appelle Global Business Services (GSP) qui sont des CSP multifonctions avec une gouvernance commune.

En outre, plus 90 % des CSP offrent des services financiers, 62 % des ressources humaines et 52 % des services informatiques ; plus du tiers des centres proposent aussi, désormais, des services de nature fiscale ou immobilière⁷⁴. Une grande partie de ces centres sont situés sur le territoire du siège social de l'entreprise. Les entreprises ont tendance à préférer des CSP proches du siège social même si un nombre croissant d'entre elles implantent ces centres à l'étranger.

► *Tableau 6 • Répartition des CSP de plus 300 groupes ayant leur siège dans différents pays (2015 et 2017)**

	Europe de l'Ouest	Amérique du Nord	Asie-Pacifique	Amérique latine	Europe de l'Est	Inde	Autres
2015	26 %	18 %	18 %	17 %	10 %	8 %	3 %
2017	25 %	25 %	16 %	13 %	10 %	9 %	2 %

Source : Deloitte (2015 et 2017), 8^{ème} et 9^{ème} éditions de l'enquête internationale bisannuelle sur les CSP

* L'enquête 2015 a été menée auprès de 311 groupes dont le siège social se trouve dans 35 pays (soit plus de 1 000 CSP) ; l'enquête 2017 a été menée auprès de 333 groupes dont le siège social se trouve dans 37 pays (soit plus de 1 100 CSP)

3 | Les réseaux de services

Cette notion a été mise en avant dans différents travaux (Lanz and Maurer, 2015 ; Miroudot and Cadestin, 2017). Un réseau de services vise à faciliter les échanges entre utilisateurs. Il est constitué de trois entités :

- un centre de décision mondial qui capte la valeur ;
- des bureaux nationaux qui sont des points de contact pour le client local (vitrines commerciales) ;
- des plateformes globales de production et de distribution (CSP) (Supra) qui sont des centres de compétences industrialisés et spécialisés (Oliver Wyman, 2013).

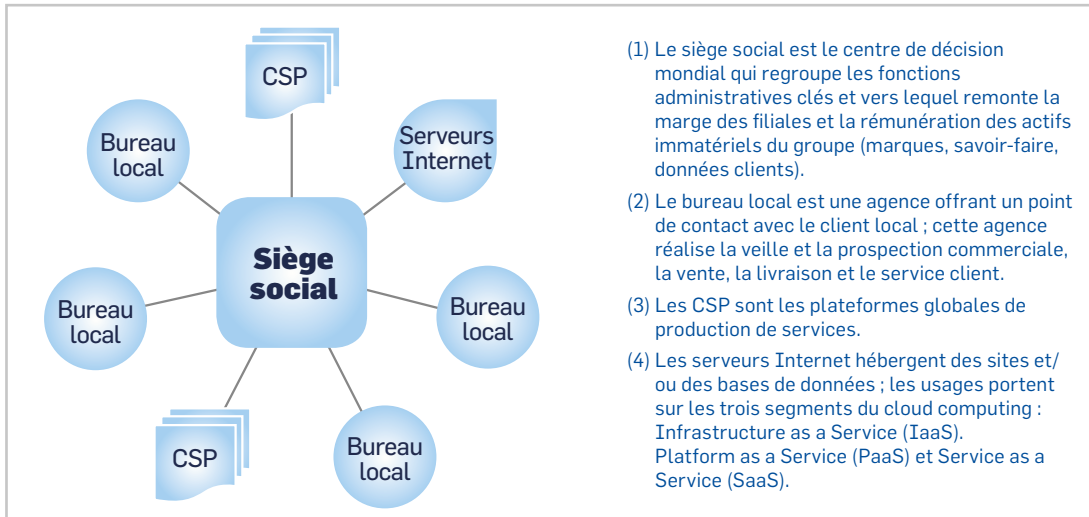
Ce réseau est considéré comme étant créateur de valeur (réseau de valeur) :

- la valeur provient du réseau et la médiation qu'il assure entre les utilisateurs (intermédiation) ;
- l'entreprise qui a le contrôle est celle qui a le bénéfice économique ;
- la création, le maintien et la gestion du réseau sont stratégiques (Miroudot, 2016) ;
- la maîtrise des normes et des standards car un réseau fonctionne avec un langage commun.

⁷⁴ Deloitte (2013), *Enquête internationale bisannuelle sur les centres de services partagés (CSP)*, 8^{ème} édition.

Une part croissante de l'externalisation des services pourrait passer par ces réseaux mondiaux dont l'organisation prend moins la forme d'une chaîne que celle d'une araignée (voir schéma).

➤ Schéma 4 • Organisation d'un réseau de services



Source : élaboré à partir de Despujol et Thibault (2014)

D'une manière générale, les serveurs hébergeant des bases de données (data centers) sont localisés dans des pays à main-d'œuvre qualifiée et à infrastructures de qualité. L'intérêt des pays à plus faible coût de main d'œuvre n'est pas évident lorsque certaines tâches peuvent être digitalisées – l'Inde a ainsi perdu de l'attractivité avec le développement du cloud – tandis que certains services exigent plus de valeur ajoutée ; il importe alors d'arbitrer selon le coût et la valeur de chacun des services rendus.

ANNEXE 3

LA PROPOSITION DE VALEUR DANS LES MODÈLES SERVICIELS

ENTREPRISE	PROPOSITION DE VALEUR
Accor	Feel welcome
AirBnB	Réservez des logements et des expériences uniques
Bic Shave Club	Simplifiez-vous la vie : votre rasoir et vos lames de qualité livrés directement chez vous
Booking	Trouvez les meilleures offres d'hébergement Du gîte champêtre cosy à l'appartement citadin design
Carfit	L'entretien automobile personnalisé
Deliveroo	Les plats des restaurants près de chez vous, livrés
Deezer	Écoutez votre musique, où et quand vous le voulez
Évian	L'eau des Alpes directement chez vous
Free2Move (filiale de Peugeot PSA)	Unlimited mobility
Lapeyre	Le savoir bien faire
La Poste (solution B2B : Assistant Courrier)	Que puis-je faire pour vous aujourd'hui ?
Lokéo (filiale de Boulanger)	Pourquoi s'abonner ? Parce que les besoins évoluent !
Malt	Les meilleurs freelances proches de vous
Monoprix (solution Shop & Give)	Pour que le livreur ne reparte pas les mains vides...
Lyft	A ride when you need one
OneFiveStay (acquisition d'Accor)	Stay in distinctive private homes and villas in over 180 destinations – with an unprecedented level of service
Parkopoly	Ma voiture sans contrainte
Peugeot Mobilité	La liberté de mouvement. La mobilité selon PSA
Rent the Runway	Buy less. Wear more. Be you
Renault Mobilité	Location de voitures accessibles et disponibles à toute heure pour une utilisation individuelle pour des déplacements privés et professionnelles
Saint-Gobain	Des matériaux pensés pour le bien-être de chacun et l'avenir de tous
Schneider Electric (Programme Ecofit)	Nos services pour le cycle de vie de votre installation
Spotify	De la musique pour tous
Take it Easy	Vos restaurants préférés à Paris livrés chez vous
Task Rabbit	Connects you to safe and reliable help in your neighborhood
Teleperformance	Chaque interaction compte. Chaque personne a sa propre histoire
Trusk	Déplacez tout ce que vous voulez dans l'heure
Ubeeqo	Choisissez, réservez, conduisez. Et c'est tout
Uber	Déplacez-vous en toute liberté
YoUnitedCredit	Le crédit, en plus rapide
Ventes privées	Votre shopping 24/24H en toute sérénité
Vinci Autoroutes	À vos côtés pour #BienArriver
WeWork	Un espace qui s'adapte à vous
Whole Foods	Are you hungry for better? When it comes to what we put in and on our bodies
Yvivre	Mon appartement et ma copropriété sur-mesure

ANNEXE 4

LA MESURE DE LA PERFORMANCE D'UN MODÈLE SERVICIEL

Mesurer la satisfaction client devient essentiel. Des travaux dans ce sens sont apparus dans les années 2000 : ils ont posé les jalons d'une mesure de la performance d'un modèle serviciel. Il en ressort, d'une part, que le profit et la croissance sont plus que jamais stimulés par la loyauté des clients si leur expérience a été satisfaisante et, d'autre part, que la valeur est aussi créée par des employés satisfaits, loyaux et productifs.

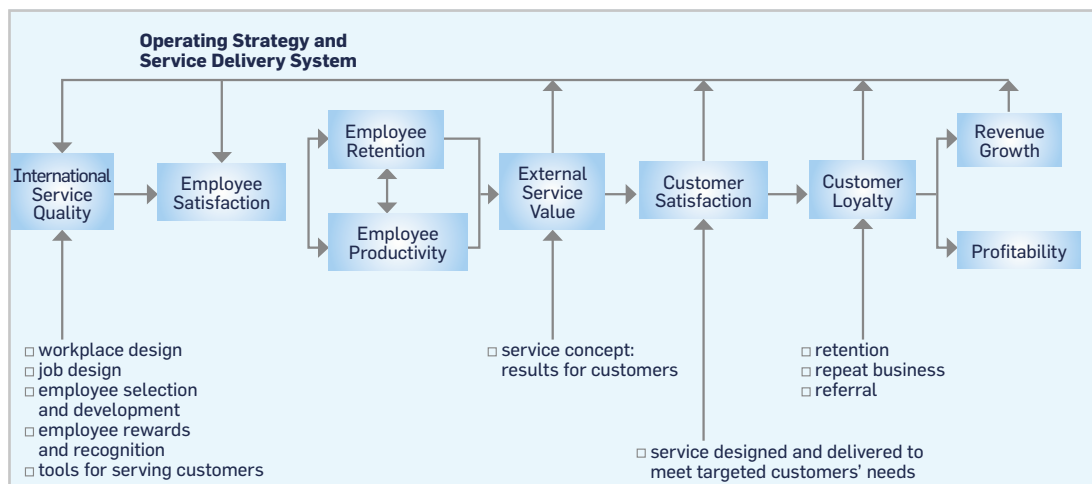
Deux autres caractéristiques sont également essentiels dans un modèle serviciel : la proximité et la confiance : la proximité signifie être fluide, simple, fonctionnel, réactif, aimable, autrement dit avoir une qualité de service irréprochable ; la confiance doit, par ailleurs, être au cœur des business models serviciels. Restaurer la confiance est même une des conditions pour aller plus loin dans la diffusion de ces marchés de solutions (Moati, 2016).

Des travaux ont déjà mis en avant, dans les années 2000, la nécessité de recourir, dans une économie servicielle, à des techniques différentes de mesure de la performance telles que la loyauté et la satisfaction des clients tout comme celle des employés (Heskett and al., 2008).

1 | Le profit et la croissance sont plus que jamais stimulés par la loyauté des clients si leur expérience a été satisfaisante

Une chaîne de profitabilité des services a ainsi été formalisée (voir Schéma), laquelle est largement tirée par la qualité du service ; cette chaîne reste largement valide aujourd'hui au regard des problématiques rencontrées par les entreprises et les clients.

► Schéma 5 • Les maillons d'une chaîne de service profitable



Source : Heskett and al., 2008

2 | La valeur est aussi créée par des employés/collaborateurs satisfaits, loyaux et productifs

Sachant qu'il n'y a d'expérience-client probante que s'il y a une expérience-employé satisfaisante, plusieurs technologies permettent aujourd'hui d'améliorer cette double satisfaction client/employé⁷⁵. Des travaux de mesure de l'expérience-employé commencent aussi à apparaître⁷⁶.

⁷⁵ Techniques d'intelligence économique avec des algorithmes de vision par ordinateur ou des agents conversationnels (chatbots) pour que les employés puissent mieux appréhender les comportements des consommateurs dans des lieux donnés ou d'optimiser la relation-client.

⁷⁶ Duperrin, Bertrand (2017), « Comment mesurer l'expérience employé ? », FrenchWeb, 24 octobre.

ANNEXE 5

TYPLOGIE DES ACTIVITÉS DE SERVICES

Selon l'INSEE, « les services englobent un ensemble d'activités dont le principal point commun est la fabrication de produits immatériels », même si, parfois, la frontière entre matériel et immatériel est ténue. Les services des secteurs principalement marchands sont composés selon la nomenclature d'activités française NAF révision 2 des activités suivantes :

- activités immobilières (section L) ;
- services rendus aux entreprises (sections M et N) ;
- secteur de l'information et la communication (section J) ;
- hébergement et restauration (section I) ;
- services aux particuliers (sections R et S), hors associations.

Il est aussi d'usage de distinguer entre les services aux entreprises, les services financiers, les services aux particuliers et aux personnes, et les services aux collectivités.

► *Tableau 6 • Les quatre catégories de services dans les typologies traditionnelles*

Services aux entreprises	conseil, formation, recrutement, services informatiques, ingénierie, transport, logistique, location de véhicules, travail temporaire, propreté, sécurité, communication, foires et salons, services prépayés, centres d'appel, poste, télécommunications
Services financiers	assurance, banque
Services aux particuliers et aux personnes	hôtellerie, restauration traditionnelle, restauration rapide, tourisme, services aux personnes, promotion et gestion immobilières, santé
Services aux collectivités	services à l'énergie et pour l'environnement, distribution et assainissement de l'eau, collecte de déchets, parkings, transports en commun, restauration collective

Source : Groupement des professions de services (GPS)

Mais comment classer aujourd'hui des services rendus aujourd'hui aux véhicules, aux bagages, aux patients même si, in fine, le bénéficiaire final en est la personne, l'entreprise ou la collectivité ? Il y a également un bénéfice d'usage plus large à des écosystèmes, des communautés et la société (services d'auto-partage).

Par ailleurs, les prestataires de services sont des entreprises de tous secteurs : primaire, secondaire ou tertiaire. « Dans une définition moins restrictive, le secteur numérique inclut des activités manufacturières (secteur 26 du manufacturier C) de production de biens numériques (ordinateurs, puces électroniques, instruments optiques, électro-thérapeutiques ou équipements de télécommunications) »⁷⁷ si bien que l'on trouve, dans ce secteur, de grands groupes et des PME industrielles.

⁷⁷ Gaglio, Cyrielle et Sarah Guillou (2018), « Le tissu productif numérique en France », OFCE, Policy Brief, n° 36, 12 juillet.

Quant aux services numériques, ils comprennent les services informatiques et de communication (télécommunications, courrier et messagerie) et les services de l'information (données informatiques et transactions liées à l'information), c'est-à-dire le secteur J mais à l'exclusion des logiciels - selon la définition de la Banque Mondiale – auxquels on peut inclure les services liés au cloud, les data centers, etc.

Il est aussi de plus en plus difficile de distinguer entre les facilitateurs de prestations de services (service provision enablers) tels que les éditeurs de logiciels, les entreprises du cloud et autres prestataires de services numériques⁷⁸ et les prestataires (production ou livraison) de services (service provision enabled). Les prestataires peuvent faciliter la vie d'autres entreprises en proposant des solutions de sécurisation ou en étant certificateur ou tiers de confiance (Schneider Electric avec différentes solutions de certification industrielle, La Poste en tant que tiers de confiance sur les data en B2C ou B2B ou encore Microsoft en tant qu'hébergeur de données de santé certifié).

⁷⁸ Le secteur numérique comprend le secteur des biens numériques (fabrication d'ordinateurs, d'articles électroniques et optiques et les secteurs des services numériques qui regroupent les services d'édition de logiciels, les services de télécommunications et les services d'ingénierie informatique et numérique).



Bibliographie



BIBLIOGRAPHIE

- **Ademe** (2017), L'économie de la fonctionnalité : de quoi parle-t-on ? Mai
- **Artibani, Mauro** (2018), Esquisse d'une nouvelle économie de la demande, Paris Innovation Review, 14 mai
- **Aubourg, Alexandre** (2017), « La mondialisation a amené l'industrie française à se spécialiser sur ses points forts », Direction générale des entreprises, Le 4 pages de la DGE, n° 76, octobre.
- **Baldwin, Richard** (2016), The Great Convergence - Information Technology and the New Globalization, Belknap Press, November
- **Baldwin, Richard** (2011), "Trade and Industrialisation After Globalisation's 2nd Unbundling: How Building And Joining A Supply Chain Are Different And Why It Matters", NBER Working Paper, No. 17 716, December
- **Berlingieri, Giuseppe** (2014), "Outsourcing and the shift from manufacturing to services", Vox, CEPR's Portal, 25 September
- **Castor, Séverine, Hadrian Caradan, Valérie Chauvin et Tatiana Mosquera Yon** (2016), « Les échanges internationaux de services de la France », Banque de France, Bulletin n° 104, mars-avril
- **Cernat, Lucian and Zornitsa Kutlina-Dimitrova** (2014), "Thinking in a box: A "mode 5" approach to service trade", Journal of World Trade, 48(6)
- **Cezar, Raphael** (2016), « L'insertion commerciale de la France mesurée en valeur ajoutée », Banque de France, Bulletin n° 205, mai-juin
- **Cezar, Rafael, Adrien Duguet, Guillaume Gaulier et Vincent Vicard** (2016), « Commerce global en valeur ajoutée : parts de marché nationales et à l'exportation », Banque de France, Bulletin n° 204, mars-avril.
- **Chambard, Didier et Inès Sen** (2016), Ma start-up du garage au succès, Éditions Agora Entreprise, octobre
- **Champain, Vincent** (2015), « Compétitivité dans l'industrie: et si on parlait des services ? », Paris Innovation Review, 7 avril
- **Commission nationale des services** (2017), Panorama des services marchands en France, Rapport d'activité du CNS, Année 2016, Ministère de l'économie et des finances & DGE
- **Collins, Charles, Robin Koepfe, Scott Farnham, and Brent Harrison** (2015), "The Rises of Services – What It Means for the Global Economy", Institute of International Finance, December 15
- **Crozet, Mathieu and Emmanuel Milet** (2014), "The Servitization of French Manufacturing Firms", CEPII, Working Paper, No 10
- **Crozet, Mathieu and Emmanuel Milet** (2015), "The future of manufacturing lies in services, Vox, CEPR's Portal, 14 December
- **Cusumano Michael A. and Fernando F. Suarez** (2009), The role of services in platform markets, January
- **Cusumano Michael A.** (2010), Staying Power: Six Enduring Principles for Managing Strategy and Innovation in an Uncertain World (Lessons from Microsoft, Intel, Apple, Google, Toyota & More), Oxford University Press
- **Despujol, Bruno et Guillaume Thibault** (2014), Mondialisation des services : 10 ans qui vont tout changer, Oliver Wyman, 14 février
- **Gebauer, Heiko, Elgar Fleisch, and Thomas Friedli** (2005), « Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies", European Management Journal, Vol. 23, Issue 1, February
- **GPS** (2015), Le projet de Pacte Services – 30 propositions pour l'avenir, Groupement des Professions de Services
- **Haskel, Jonathan and Stian Westlake** (2017), Capitalism without capital – The Rise of the Intangible Economy, Princeton University Press
- **Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Shlesinger** (2008), "Putting the Service-Profit Chain to Work", Harvard Business Review, Issue, July-August

- **Jensen, J. Bradford** (2011), *Global trade in services: Fear, Facts and Offshoring*, Peterson Institute for International Economics, September 1
- **Kryvinska, Natalia, Sebastian Kaczor, Christine Strauss and Michal Greguš** (2014), *Servitization Strategies and Product-Service-Systems*, Conference Paper, IEEE 10th World Congress on Services, June
- **Lanz, Rainer, Sébastien Miroudot, and Hildegunn Kyvik Nordås** (2011), "Trade in Tasks", OECD Trade Policy Working Papers, No. 117, OECD Publishing
- **Lanz, Rainer and Andreas Maurer** (2015), "Services and Global Value Chains – Some evidence on servicification of manufacturing and services networks", WTO Working Paper, 2 March
- **Levitt, Theodore**, "The Industrialization of Service", *Harvard Business Review*, Issue, September 1976
- **Lodefalk, Magnus** (2013), "Tackling barriers to firm trade – Liberalisation, migration and servicification", Örebro Studies in Economics, No 23 (PhD Thesis)
- **Lodefalk, Magnus** (2015), "Servicification of Manufacturing Firms Makes Divides in Trade Policy – Making Antiquated", Örebro University School of Business, Working Paper, No 1
- **Miroudot, Sébastien** (2016), *Les services dans les chaînes de valeur mondiales : intrants, services internes et services groupés avec les biens*, OCDE, Séminaire Analyse du tissu productif, OFCE, 8 avril
- **Miroudot, Sébastien and Charles Cadestin** (2017/2), "Services In Global Value Chains: From Inputs to Value-Creating Activities", OECD Trade Policy Papers, No. 197, OECD Publishing
- **Moati, Philippe** (2018), « Le champ de la relation doit se déplacer de l'avoir vers l'être », *Le Hub, La Poste*, 24 mai
- **Moati, Philippe** (2016), « Nous entrons dans l'économie des effets utiles », *Mutualité française, Mutations*, juillet
- **Moati, Philippe** (2010), *Vers l'économie des effets utiles*, Chapitre d'ouvrage in : Blanchard, Laurent (dir.), *Optimisme durable : Comment les nouvelles technologies changent déjà le monde*, Le Cherche Midi, pp. 143-161
- **Mouhoud, el Mouhoub** (2014), « Les délocalisations n'épargnent pas les services, mais ils peuvent tirer leur épingle du jeu », *Paris Tech Review*, 30 octobre
- **Nibourel, Christian, La révolution du service, Tallandier**, 2018
- **OECD** (2018), *Tax Challenges Arising from Digitalisation – Interim Report 2018 : Inclusive Framework on BEPS*, OECD Publishing, March (Chapter 2: Digitalisation, business models and value creation)
- **Oliver Wyman** (2013), « Mondialisation des services : 10 ans qui vont tout changer », *Repères & Stratégies*, mars
- **Passet, Olivier** (2018), « La France ne doit pas rater l'hyperindustrialisation des services », *La Tribune*, 8 juin
- **Parametric Technology Corporation (PTC)** (2016), *Transformation du service : faire évoluer le service à l'époque de l'Internet des objets*, Livre Blanc
- **Reeves, Martin, Knut Haanaes, James Hollingsworth, and Filippo L. Scognamiglio Pasini** (2013), *Ambidexterity: The Art of Thriving in Complex Environments*, BCG Perspectives, 19 February
- **Sissons Andrew** (2011), *More than making things: a new future for manufacturing in a service economy*, The Work Foundation, A Knowledge Economy programme report, March
- **du Tertre, Christian** (2007), « Modèle industriel et modèle serviciel de performance », 17th International RESER Conference, Tampere (Finland), septembre
- **Van Niel, Johan** (2014), *L'économie de fonctionnalité : principes, éléments de terminologie et proposition de typologie*, Développement durable et territoires, vol. 5, n° 1, février
- **Veltz, Pierre** (2017), *La société hyperindustrielle, le nouveau capitalisme productif*, Le Seuil



27 avenue de Friedland
75382 Paris cedex 08

www.cci-paris-idf.fr

Contact expert

Corinne Vadcar
tél. : +33 1 55 65 75 42
cvadcar@cci-paris-idf.fr

Contact presse

Isabelle de Battisti
tél. : +33 1 55 65 70 65
idebattisti@cci-paris-idf.fr



www.cci-paris-idf.fr/etudes et sur Twitter (@CCIParisIDF_Vox)

Directeur de la publication :
Stéphane FRATACCI, *Directeur général CCI Paris Ile-de-France*
Rapports consultables ou téléchargeables sur le site :
<http://www.etudes.cci-paris-idf.fr>
ISSN : 0995-4457 – Gratuit

Registre de transparence de
l'Union européenne
N° 93699614732-82