



# L'avènement d'une économie servicielle : comment s'en saisir ?

Prise de position présentée par Philippe GOETZMANN  
et adoptée à l'Assemblée générale du 10 janvier 2019

Au nom de la Commission "Économie et financement des entreprises"  
et du Groupe de travail de la CCIR "Dynamique servicielle de  
l'économie française"

*Avec la collaboration de Corinne VADCAR*

*Direction générale adjointe chargée de la Vie institutionnelle et des Études*



## Introduction : l'âge des services

---

Une ère servicielle se substitue-t-elle à l'ère industrielle ? C'est la question que l'on peut légitimement se poser en voyant chaque secteur d'activité produire aujourd'hui des services. Qu'il s'agisse d'une évolution profonde ou d'une rupture, cette "évidence services", pour reprendre ici l'expression de Christian Nibourel, est indépendante de la notion de secteurs (on fait toujours de l'agriculture, de l'industrie et du commerce) mais elle prend corps dans chacun d'eux.

Bien entendu, cette transformation comporte des risques mais elle recèle, pour tous les secteurs, l'opportunité d'apporter plus de valeur à l'offre. Toutefois, à l'échelle des entreprises comme de l'économie française, on ne voit pas de mobilisation suffisante autour de cette révolution servicielle : les services sont encore sous-explorés comme composantes de la transformation économique de la France et des entreprises.

### ► Des transformations technologiques, économiques et sociétales à l'origine du basculement

Le basculement de l'économie mondiale dans une logique servicielle n'est pas nouveau. Mais l'émergence des plateformes numériques a éclairé ce mouvement *puissant* qui déplace la marge des entreprises, *global* qui concerne pays industrialisés et pays émergents et *structurel* qui est soutenu par de fortes mutations technologiques, économiques et sociétales.

Ce basculement s'accompagne d'une globalisation des services que la révolution numérique a amorcée dans les années 2000 et que les plateformes ont catalysée dans la décennie suivante. Les technologies numériques ont découplé physiquement les tâches de services des tâches de production. Les plateformes numériques ont

donné à chacun, quel que soit l'endroit où il se trouve, accès à des informations identiques qu'il peut donc comparer.

Enfin, cette transformation est sous-tendue par des facteurs socio-culturels qui se traduisent par une rupture des comportements. L'utilisateur a aujourd'hui des attentes particulières qu'il peut d'autant mieux imposer aux entreprises qu'il "détient le pouvoir". Les clients définissent ainsi les nouveaux standards de la consommation.

- 1) **Simplicité** : un parcours-client fluide
- 2) **Immédiateté** : une rapidité de prestation avec une norme de livraison (24h00) établie par Amazon
- 3) **Qualité** : à l'opposé du "low cost" mais à un prix intéressant
- 4) **Hyperpersonnalisation** : du sur-mesure et non plus de longues séries
- 5) **Sens** : une prime aux enseignes qui s'inscrivent dans des approches durables, humaines, etc.
- 6) **Partage** : le recours aux plateformes collaboratives

C'est une véritable révolution culturelle puisqu'il faut maintenant raisonner en coût global de l'usage dont le client bénéficie, autrement dit en valeur d'usage.

### ► Où sont les nouveaux services dans le quotidien des clients ?

Hier, les services étaient produits par les entreprises du tertiaire ou par l'industrie en complément de biens (maintenance, réparation, service après-vente) : le service venait avec le produit. Ensuite, un nombre croissant de services ont été intégrés dans les produits (ingénierie, design, systèmes et solutions...) <sup>1</sup>. Aujourd'hui, le curseur s'est déplacé avec des biens que l'on n'achèterait pas sans les services : le bien tend à venir avec le service.

---

<sup>1</sup> Ce qu'on appelle le manu-services ou la servicification (Voir Étude de la CCI, janvier 2019).

Au demeurant, les modes de production et de livraison des biens sont d'une grande diversité (encadré).

- Design et R&D d'un smartphone (intrants)
- Livraison d'un produit commandé en ligne (e-commerce)
- Prestation de mobilité achetée sur une plateforme collaborative ou gestion de flotte d'automobiles à disposition d'une entreprise pour ses collaborateurs (auto-partage)
- Abonnement à une plateforme de diffusion de films et séries TV en continu et en illimité
- Retrait 2h00 en supermarché d'achats en ligne (drive, click & collect et services d'accession au produit)
- Formation en ligne sur un site d'une école, d'un prestataire spécialisé ou d'une plateforme dédiée (e-learning)
- Occupation d'un tiers-lieu (paiement à la durée) (co-working ou flex office)
- Réparation de machines à distance via l'Internet industriel des objets (IIOT) (maintenance prédictive)
- Voitures, scooters, bicyclettes ou trottinettes en libre-service (mobilité urbaine et connectée)
- Mise à jour distancielle de logiciels (téléservice), cloud (software as a service)

On voit, avec cette liste non-exhaustive, un autre déplacement du curseur : les services d'aujourd'hui ne sont pas seulement délivrés directement à des personnes, des entreprises ou des collectivités ; ils le sont aussi de plus en plus indirectement via des biens, des machines/équipements, des véhicules, des conteneurs...

\*\*\*

## I. LE BASCULEMENT DE L'ÉCONOMIE MONDIALE DANS LA LOGIQUE SERVICIELLE

La logique servicielle induit de puissants changements ; certains sont de véritables ruptures.

### 1. CHANGEMENTS ET RUPTURES LIÉS À LA LOGIQUE SERVICIELLE

#### ► Le déplacement de la valeur vers l'aval s'approfondit

La logique servicielle consacre une étape supplémentaire du déplacement historique de la valeur vers l'aval de la chaîne ; elle se traduit par une profitabilité croissante sur le service. Diverses évolutions sont venues approfondir ce mouvement :

- *au plan économique*, outre la plateformesation, la transformation des structures productives résultant de la mondialisation des chaînes de valeur, l'externalisation des services (centres d'appel), l'explosion de la demande mondiale et l'exportabilité croissante des services ;
- *au plan technologique*, la connectivité des biens et des machines (avec l'Internet des objets), les solutions où les logiciels sont "prestés" comme des services et non pas vendus sous licence (software as a service ou SAAS) et l'association de l'intelligence artificielle (IA) au Big Data.

#### ► La valeur ajoutée repose sur le service (fourni ou non par un bien)

Le second changement, véritable rupture, réside dans le fait que la valeur n'est plus tirée de la production et la vente d'un bien mais de la vente d'un service, lequel peut être fourni par un bien ("product-service system" ou PSS) ou indépendamment.

*Dans le premier cas*, une valeur nouvelle est apportée au produit par les services : la vente de services ne se fait pas au détriment de celle de produits ; la valeur ajoutée repose sur la manière dont le service est mis en relation avec le bien.

*Dans le second cas*, une prestation de service est apportée de manière renouvelée par une plateforme qui met directement en relation l'offre et la demande ou par une entreprise de services

qui apporte une solution de services et non plus tant un service par exemple : elle peut garantir un temps d'utilisation des machines (solution) plutôt que de vendre leur maintenance (service associé).

► **La valeur est créée par le point de contact avec le client**

Plus impactant encore : cette évolution est en prise directe avec le client ; c'est par la mise en contact avec le client que la valeur est créée. Autrement dit, la valeur est déterminée par le point de contact de l'usage-client et non plus tant par les qualités intrinsèques d'un bien.

L'actif pertinent est alors le flux-clients et non plus tant les actifs physiques, les stocks ou le cash d'une entreprise. Les entreprises sont valorisées sur les flux clients et les anticipations de flux-clients comme le montre la valorisation boursière des GAFAM. C'est un véritable changement de paradigme. Cette transformation est renforcée avec les plateformes numériques, dont la puissance résulte largement de leurs actifs immatériels (Infra).

## 2. L'ÉCONOMIE SERVICIELLE EST UN MODÈLE EN COURS DE DÉFINITION

► **L'économie servicielle a de nombreux points communs avec d'autres modèles économiques**

L'économie servicielle emprunte à plusieurs modèles économiques. Elle recoupe *le modèle des plateformes* sur la capacité de l'écosystème externe à générer des complémentarités entre les innovations de produits et de services. Elle retire de *l'économie à la demande* le pouvoir du consommateur renforcé sur celui du producteur.

Elle recouvre *le modèle immatériel* quant à la puissance des actifs intangibles (R&D, capital humain, logiciels, capital marque, design, data, réputation, portefeuille-clients) sachant que le numérique accroît l'utilisation des éléments intangibles sous-utilisés dans l'ère industrielle<sup>2</sup>.

Elle tient du *modèle de fonctionnalité* la faculté de vendre l'usage d'un bien (location, partage), plutôt que le bien lui-même, ce qui change le rapport à la propriété.

<sup>2</sup> 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.

Enfin, elle a à voir avec *le modèle des effets utiles* puisqu'elle apporte une solution à un problème, l'effet utile consistant à satisfaire le besoin et non à vendre la satisfaction du besoin<sup>3</sup>.

L'économie servicielle emprunte, à ces quatre modèles, des leviers tels que les effets de réseaux, les barrières à l'entrée liées aux actifs immatériels (marques, brevets, etc.), la logique de cycle de vie et la pertinence de la réponse à l'attente du client. Mais elle a aussi ses spécificités ; en somme, elle est un modèle en construction.

► **Le modèle serviciel peut être caractérisé par de premiers éléments**

Un modèle serviciel vise, d'une part, à axer la relation-client sur les effets utiles et la performance d'usage de la solution et, d'autre part, à valoriser les ressources immatérielles de l'entreprise (définition de l'Ademe).

Il est, en effet, la vente d'une performance d'usage plus que la vente d'un usage ; ainsi, une entreprise qui apporte une capacité de production pour des usines d'embouteillage, c'est-à-dire un engagement à donner une capacité de production et de remplissage, est dans une logique servicielle ; un pneumaticien qui assure la diminution de la consommation de carburant via la mise à disposition de pneus et une prestation de maintenance, est dans cette même logique.

- 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)
- Un renforcement de la relation avec le client (ce dernier s'impliquant dans le design et la production)
- Des contrats de longue durée (les transactions ne se font pas à l'unité mais sous des formats de type "pay per use", "pay as you go", etc.)
- Une redistribution du risque entre acheteur et vendeur (garantie de l'entreprise au client sur le résultat)

<sup>3</sup> Moati, Philippe (2012), "Que loués soient les produits ! Vers une logique servicielle", Xerfi Canal, 27 février.

### 3. IMPLICATIONS POUR LES ENTREPRISES

Les entreprises entrent dans une logique servicielle pour diverses raisons. C'est un moyen de se différencier quand les biens finaux se banalisent, d'avoir des revenus plus réguliers ou de renforcer la satisfaction-client. Mais ce basculement a quatre incidences fortes pour elles.

- ▶ **L'activité secondaire de l'entreprise tend à devenir l'activité principale et inversement** : la maintenance qui était souvent une activité complémentaire peut être ainsi réintégrée dans le cœur de métier.
- ▶ **Le client devient le point de départ de l'offre de l'entreprise** : la transformation fondamentale étant celle du client en valeur, l'entreprise doit se poser la question des services qui ont une vraie utilité/valeur pour le client. Cela a quatre incidences.

- La logique servicielle fait passer l'entreprise d'une logique d'offre à une logique de demande
- Le point de départ de l'offre de l'entreprise est le client ; le métier se trouve défini par rapport à l'usage
- La relation-client doit être complètement repensée
- La mesure de la performance du modèle repose sur d'autres critères (satisfaction-client à partir de vecteurs comme proximité et confiance, satisfaction-employé et aptitude à créer une relation durable)

- ▶ **Le réseau de partenaires ou écosystème de l'entreprise est central** : on observe que les business models serviciels dépendent d'un large réseau de relations et de partenaires.
- ▶ **La valorisation du capital humain est fondamentale** : la logique servicielle justifie savoir-faire (hard skills) et savoir-être face au client (soft skills) ; elle sollicite aussi une part élevée de fonctions support et vente et de fonctions managériales, ingénieurs et techniciens ; elle doit intégrer, avec l'intelligence artificielle, les nouveaux métiers liés à la captation et l'analyse des données.

## II. LA SITUATION DE L'ÉCONOMIE ET DES ENTREPRISES FRANÇAISES DANS CE BASCULEMENT

Les premières caractéristiques de l'économie servicielle étant posées, il apparaît utile d'apprécier la situation de la France et des entreprises françaises au regard de cette évolution.

### 1. QUATRE ENJEUX MAJEURS DERRIÈRE CETTE ÉVOLUTION

- ▶ **Un enjeu d'intégration sociale** autour du recrutement de nouveaux talents

Créateurs d'emplois, les services sont un enjeu d'intégration sociale. Les entreprises sont au carrefour de cette problématique : elles doivent traiter de questions nouvelles liées à la société, former des collaborateurs et recruter de nouveaux talents aux profils très variés pour réussir la transformation de leur business model. Or, la logique servicielle ouvre des opportunités pour les différents profils, y compris les élèves qui ont "décroché" du parcours scolaire.

Par la formation continue, l'apprentissage des "soft skills", l'évolution professionnelle et la professionnalisation des profils moins qualifiés, une part importante de la population active peut intégrer l'emploi. L'ère servicielle pourrait être, dans ces conditions, une forme d'ascenseur social.

- ▶ **Un enjeu de responsabilité sociétale et environnementale (RSE)** autour de nouveaux leviers

Dans la logique servicielle, la RSE peut être un levier extrêmement vertueux : tout ce qui tourne autour du sens de la consommation peut faire évoluer les mentalités. Il y a possibilité d'articuler un enjeu de RSE avec la performance économique : pour un acteur comme La Poste, "optimiser le maillage du réseau de ses [points d'accueil] permet de concilier un objectif environnemental (réduire la circulation automobile) et un objectif social (améliorer l'accessibilité d'un service public)" <sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Du Tertre, Christian (2012), L'économie de la fonctionnalité, pour un développement plus durable, Les Journées de l'Économie, Lyon, novembre.

### ► **Un enjeu territorial** avec la localisation de maillons de la chaîne de valeur

Les services sont aussi une opportunité de localisation d'activités d'un bout de la chaîne de valeur : c'est déjà le cas avec les data centers ou les plateformes logistiques. À mesure que la valeur sur le manufacturing diminuait (courbe du sourire de Stan Stih, 1992) \*, la France s'est, tout comme d'autres pays, repositionnée sur l'amont (R&D) mais aussi sur l'aval de la chaîne de valeur.

Sachant que des maillons aval de cette chaîne ont encore plus de valeur ajoutée dans la logique produit que dans la logique services, il importe de les retenir ou les attirer (enjeu d'attractivité). Les services offrent, en effet, une occasion de localiser, à faible coût d'infrastructure, certains maillons comme la relation-client. Le contact humain, facteur de sociabilité, étant source de valeur, des entreprises relocalisent ainsi des centres d'appel en plein centre-ville et créent des emplois.

Il existe, dans le même temps, un enjeu métropolitain : Londres est (encore) la capitale des services financiers ; San Francisco, celle des technologies numériques ; New-York, celle des médias ; Munich, celle des services industriels et de l'ingénierie. Paris est performante dans la mode, l'art de vivre, les médias et les contenus culturels mais aussi dans les services B2B <sup>5</sup>. Sachant que la métropolisation est renforcée par la logique servicielle (densité de clients = densité de services) <sup>6</sup>, il existe alors d'autres cartes à identifier et à jouer.

### ► **Un enjeu de compétition internationale** autour du contenu de valeur dans l'offre

Les services sont l'occasion unique d'apporter du contenu de valeur à l'offre des différents secteurs d'activité et de rester dans la course à la compétition. En tant qu'économie tertiaire, la France ne manque pas d'atouts mais tertiaire et serviciel ne doivent pas être confondus. La compétitivité servicielle repose sur des déterminants, à la fois, classiques et nouveaux.

Il y a également des poches de valeur ajoutée à rechercher : des solutions peuvent aujourd'hui rendre utilement service aux clients à l'instar des

\* [http://observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/3483/Qui\\_a\\_le\\_sourire\\_.html](http://observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/3483/Qui_a_le_sourire_.html)

<sup>5</sup> Toutefois, elle est concurrencée sur les services industriels par l'Allemagne et les États-Unis : Siemens et General Electric disposent de puissantes plateformes de services industriels (MindShere et Predix).

<sup>6</sup> Colin, Nicolas (2018), "Pour un nouveau contrat social à l'heure du numérique", Le Monde, 8 novembre.

voitures autonomes permettant à des personnes isolées de se déplacer (dans des régions du Japon non desservies par les transports publics).

Il est donc important d'apporter des services dont les clients ne disposent pas encore (encadré), autrement dit aller sur les "effets utiles" (Supra) car les besoins sont relativement saturés (biens abondants et client rare). Il faut aussi travailler à la révolution suivante : celle de l'intelligence artificielle.

- **Grande distribution** : servir le client avec un ensemble d'innovations (drive, digital et services de livraison) pour pousser l'industrialisation des services d'accès au produit
- **Création de bureaux ou d'espaces partagés** : fournir aux entreprises la possibilité d'offrir du co-working à leurs salariés et apporter plus de services aux utilisateurs (restauration, animation, maintenance)
- **Restauration** : offrir des services clefs en main "de la commande à la table de restaurant"
- **Logement** : satisfaire les besoins par des services de conciergerie, des espaces de stockage, des bornes électriques ou des applications relatives à la vie des quartiers résidentiel ou professionnel

Source : Membres du Groupe de travail de la CCIR

Sur nombre de segments, les entreprises peuvent s'inscrire dans des solutions qui apportent de la valeur. L'excellence dans les usages sera la clef de l'excellence dans les services <sup>7</sup>. C'est à ce prix que la France pourra capter de nouveaux marchés à l'étranger (smart city, smart grid, efficacité énergétique, mobilité, dépendance, etc.).

## 2. LA COMPÉTITIVITÉ DE LA FRANCE À L'AUNE DE L'ÉCONOMIE SERVICIELLE

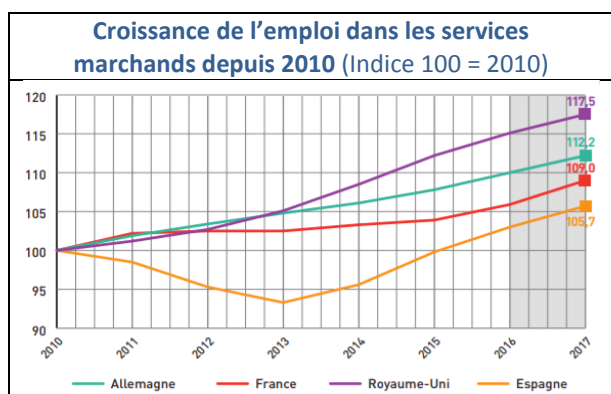
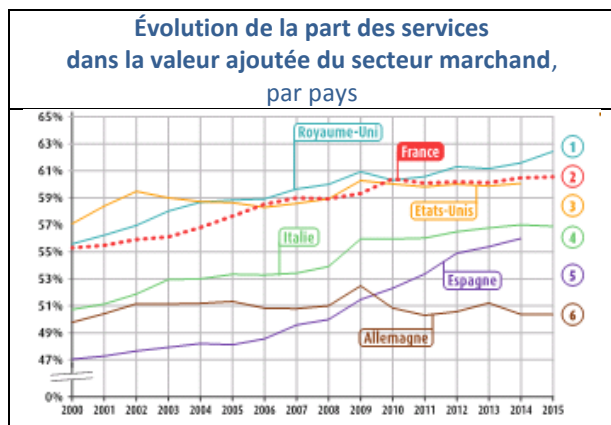
### ► **Les indicateurs traditionnels**

Les indicateurs traditionnels soulignent l'importance des services dans l'économie française. Ceux-ci sont fortement créateurs d'emplois et générateurs d'exportations. Ils placent la France parmi les premières économies européennes en part de PIB et en valeur ajoutée. De même, la part exportable des services devrait aussi augmenter dans le chiffre d'affaires des entreprises <sup>8</sup>. L'évolution récente de ces indicateurs laisse, cependant, entendre que l'on est peut-être à un tournant difficile.

<sup>7</sup> Selon Christian Nibourel, Président du GPS, auditionné dans le cadre des travaux de la CCIR.

<sup>8</sup> La part exportable des services pourrait passer de 9 à 18 % du chiffre d'affaires des entreprises, selon l'estimation Oliver Wyman (2013) fondée sur données ESANE (Insee).

Tout d’abord, on observe, depuis 2008, un décalage entre l’évolution ascendante de la courbe de valeur ajoutée – externalisation des services et productivité semblent avoir joué un rôle dans ce sens – et l’évolution descendante de la courbe de l’emploi. L’un des paradoxes de la France est qu’elle a un taux élevé d’inactifs mais ne parvient pas à les faire entrer dans les services.



Source : Groupement des professions de services (GPS), Baromètre des services, octobre 2018 et Palmarès des grands pays de services, 2017 et Eurostat, calculs G-CEC

Ensuite, s’agissant de la compétitivité-coût, il apparaît que le coût des services est plus élevé en France qu’en Allemagne (écart de 30 %) à l’inverse de l’industrie. La question de la compétitivité hors coût devient, en outre, aiguë dans une économie servicielle avec des usages qui intègrent, à la fois, biens et services : le service continue alors de dépendre du produit (système produit-service).

Par ailleurs, alors qu’elle a, pendant longtemps, été parmi les principaux exportateurs mondiaux de services, la France perd des parts de marché à l’étranger ; la balance des services qui enregistrait un excédent historique a vu ce dernier chuter fortement ces dernières années. Trois secteurs sont à l’origine de cette dégradation : le tourisme (après les attentats terroristes), le transport et les services aux entreprises.

Enfin, la France est très performante dans l’exportation de services de communication ou d’assurance ainsi que de distribution ; elle est sous-performante dans les services professionnels et informatiques et dans les services financiers (hors assurance).

### ► Les nouveaux indicateurs

Avec la logique servicielle, les déterminants de la compétitivité de l’économie française sont revisités. On sait déjà que la capacité d’innovation autour d’actifs immatériels va être un puissant déterminant tout comme la capacité d’exploitation des données.

Des éléments comme l’intensité des compétences en soft skills, l’organisation en écosystèmes... semblent aussi pouvoir générer des gains de productivité. Ainsi, la France compte un nombre considérable de start-up dont certaines se font racheter ; toutefois, sachant que la construction d’un écosystème avec tout type d’acteurs est parfois plus créatrice de valeur qu’une acquisition, se pose la question de la prédisposition de la France et de l’Europe à créer ces écosystèmes.

Au plan international, d’autres éléments peuvent être mis en évidence comme facteurs de productivité : le recours à des centres de services globaux (global business services, GBS) prestant des services RH, comptables ou financiers<sup>9</sup> ou la capacité des entreprises à délivrer des services à distance (services globaux).

Si l’on raisonne en valeur ajoutée, les travaux de l’OCDE montrent que la part de la valeur ajoutée provenant des services est plutôt soutenue dans les exportations françaises de biens. En revanche, cette part est faible dans les exportations françaises de services. La France doit donc produire plus de valeur ajoutée à l’exportation. La France est aussi mal positionnée s’agissant des exportations de services professionnels intensifs en numérique<sup>10</sup>.

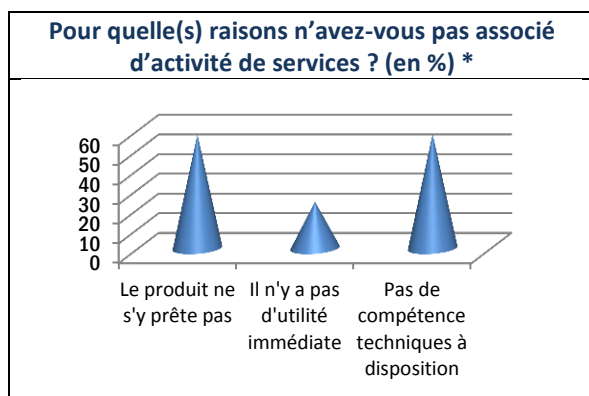
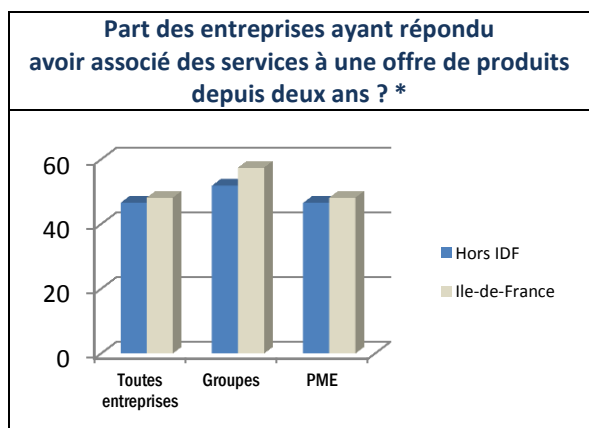
Enfin, la France compte un nombre important de champions mondiaux des services mais tous ne sont pas leaders, ce qui pose la question de l’avenir de ces champions mais interroge aussi la capacité de la France à créer de nouveaux champions alors que les conditions dans lesquelles les acteurs historiques sont nés ne sont plus les mêmes.

<sup>9</sup> Seulement la moitié des grands groupes français avaient développé, en 2014, des GBS. Source : EY (2014), Nouvelle génération de Back-office. Transformer pour simplifier.

<sup>10</sup> Van der Marel, Erik, Philipp Lamprecht, Hanna Deringer, and Fredrik Erixon (2017), Boosting Trade in Services in the Digitalisation Era Potentials and Obstacles, Study by the ECIPE commissioned by the Bertelsmann Stiftung.

### 3. LES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES DANS LA TRANSFORMATION DE LEUR BUSINESS MODEL

La valeur se déplace vers le service mais force est de constater que la part des services dans le chiffre d'affaires des entreprises industrielles reste modeste, en particulier au sein des PME.



Source : enquête Médiamétrie pour la CCIR, octobre 2018 (en % des entreprises interrogées)

\* questions posées uniquement aux entreprises ayant une activité de fabrication

En outre, ce déplacement de la valeur suppose de changer de modèle. Or, cette transformation est un processus long et complexe : c'est vrai dans l'industrie car les modèles économiques des entreprises qui fournissent le produit sont différents de ceux qui produisent le service (Nibourel, 2018). C'est vrai aussi dans d'autres secteurs où il faut adopter une approche par le client.

Les modèles existants ne sont pas encore équipés pour épouser cette logique servicielle :

- la première difficulté est de construire des modèles économiques non contestables aux plans économique (pas de concurrence rapide) et juridique (non remise en cause par le droit) ;

- la seconde difficulté est de construire des modèles économiques autour du client et exposés à la versatilité de ce dernier <sup>11</sup>.

Cette véritable révolution culturelle se heurte, en outre, à des difficultés inhérentes à l'entreprise ou propres à l'écosystème dans lequel son activité intervient.

#### ► Les difficultés internes sont principalement de quatre ordres

On peut, *au plan interne*, relever la difficulté à exploiter les données compte tenu de leur disparité, à faire valoir une approche par la valeur (plutôt que par les coûts) ou encore à répartir la valeur avec les nouveaux acteurs de la chaîne.

##### Technologique

- Difficulté à identifier les technologies pertinentes à la transformation
- Problème de fiabilité technique des données
- Insuffisance de savoir-faire dans l'exploitation des data ou la gestion des services

##### Stratégique

- Business models serviciels qui sont émergents ou pas encore écrits
- Approches liées aux coûts qui restent prédominantes

##### Culturel et organisationnel

- Réticence psychologique à transformer le business model existant
- Défis organisationnels, résistances humaines

##### Éco-systémique

- Problématique de répartition de la valeur sur l'ensemble de la chaîne
- Résilience de l'image traditionnelle d'une entreprise

Source : Membres du Groupe de travail de la CCIR

#### ► Les difficultés externes peuvent être résumées en trois dimensions

*Au plan externe*, les entreprises doivent compter avec la problématique de l'accès et/ou de la propriété des données, la réticence des clients/utilisateurs à payer le service ou encore une maturité inégale de la notion de service selon les univers.

<sup>11</sup> Portnoff, André-Yves et Jean-François Soupizet (2018), "Intelligence artificielle : opportunités et risques", Futuribles, n° 426, septembre-octobre.



<b>Juridique</b>
■ Propriété et accès aux données
<b>Socio-culturel</b>
■ Réticences utilisateurs
■ Difficulté à faire payer le service en France
■ Maturité inégale de la notion de service selon les univers
<b>Politique économique</b>
■ Captation du client (problématique d'accès aux data dans les contrats publics)
■ Questions liées à l'emploi et à l'employabilité

Source : Membres du Groupe de travail de la CCIR

### III. PROPOSITIONS PROSPECTIVES

#### 1. ÉDUCER A CE NOUVEAU MODÈLE

##### ► Comprendre et faire comprendre où la valeur est créée aujourd'hui

Le déplacement de la création de valeur est encore mal appréhendé dans les politiques publiques. Au demeurant, comprendre ce déplacement n'est pas aisé : comment expliquer le nouveau paramétrage d'algorithmes nécessaire au changement d'un système de collecte de déchets ? Il existe aussi une forme de réticence à saisir ces transformations. La vision classique ou fantasmée de l'industrie fait aussi obstacle à la compréhension de la manière dont la valeur est créée aujourd'hui. En outre, on ne capture pas encore suffisamment, en termes de création de valeur et d'emplois, le potentiel que représente le passage de l'âge industriel à l'âge serviciel.

Il faut aussi comprendre que ce passage déplace la valeur du capital des actifs matériels vers les actifs immatériels. Les entreprises qui l'ont compris investissent aujourd'hui fortement dans ces nouveaux actifs<sup>12</sup>. Mais toutes les politiques publiques (fiscalité, protection des données ou propriété intellectuelle,) n'ont pas forcément été repensées autour du capital intellectuel (R&D, brevets, design, algorithme) ou commercial (notoriété, portefeuille-clients, données, etc.)<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Guillou, Sarah, Caroline Mini et Rémi Lallement (2018), L'investissement des entreprises françaises est-il efficace ? France Stratégie et la Fabrique de l'Industrie, Document de travail, Octobre.

<sup>13</sup> Haskel, Jonathan and Stian Westlake (2017), Capitalism without capital – The Rise of the Intangible Economy, Princeton University Press.

##### ► Faire mûrir la société et les utilisateurs sur la valeur et le prix du service

Un vrai changement d'état d'esprit est requis, en France, par rapport à la valeur et au prix du service. Certes, Internet, les pratiques "freemium" (part gratuite d'une offre) et la propension, dans la logique industrielle, à offrir gracieusement le service comme outil de fidélisation du client ont habitué ce dernier à ne pas payer le service.

Nombre d'utilisateurs estiment que le service doit être gratuit. C'est vrai aussi des utilisateurs publics qui ne perçoivent pas toujours la valeur des solutions mises à disposition par les entreprises (formation des professeurs des écoles autour de lignes de production par exemple).

C'est un peu le paradoxe de la France, pays où les services ont une place prédominante ; l'Allemagne, pays où le secteur tertiaire est moins important, est une économie où le service est valorisé ; les entreprises allemandes ne demandent généralement pas à avoir gratuitement le service. Faire mûrir la société française sur la valeur et le prix du service est donc indispensable à ce basculement serviciel.

#### 2. (RE)PENSER LA COMPÉTITIVITÉ FRANÇAISE DANS UN MONDE SERVICIEL

##### ► Casser la notion de services telle qu'on la lit dans la typologie des services

La diversité des services qui s'insèrent dans le quotidien des clients B2C ou B2B illustre la nécessité de revisiter la typologie des services. Cette dernière n'appréhende pas toutes les manières de produire et de vendre des services : ainsi, les services vendus par l'industrie sont encore largement comptabilisés comme des biens. Cette taxonomie ne correspond pas non plus à la manière dont les entreprises définissent leur métier. Dans la construction automobile ou aéronautique, les motoristes passent de services de réparation à des services d'amélioration continue des moteurs et autres équipements. Les groupes hôteliers entrent dans des métiers de location d'hébergements privés, de conciergerie et de services numériques aux hôteliers.

Sans forcer le trait jusqu'à dire que les services sont partout sauf dans les statistiques – comme Robert Solow a pu le dire à propos des ordinateurs –, on voit bien que la production et la vente de services sous des formes nouvelles doivent faire émerger un travail de reclassification.

La reclassification est une étape nécessaire pour, d'une part, estimer le phénomène de servicialisation (intensité des secteurs en services) et, d'autre part, entamer le travail statistique qui permettra d'engager les actions pertinentes.

Intégrer le fait que tous les secteurs produisent et vendent des services permet ainsi de reconsidérer la perte du tissu industriel : on a aujourd'hui un secteur industriel beaucoup plus étoffé qu'on ne le pense à partir du moment où l'on y intègre l'écosystème de services <sup>14</sup>.

► **Compléter le diagnostic de la compétitivité de la France dans une ère servicielle**

Avec de nouveaux déterminants, plusieurs questions méritent d'être posées pour apprécier le potentiel compétitif de la France dans une économie servicielle. Ces questions sont autant de chantiers aux plans statistique et analytique.

- Les conditions sont-elles réunies pour favoriser l'accumulation d'actifs intangibles ?
- Quels sont les facteurs qui font obstacle à une utilisation optimale des données ?
- Le dispositif français d'éducation/formation est-il suffisamment orienté vers les soft skills ?
- Existe-t-il des barrières réglementaires à la création d'écosystèmes de services ?
- Les groupes français sont-ils bien orientés sur les marchés étrangers de solutions autour de l'efficacité énergétique, la dépendance, la sécurité, le retraitement des déchets, la smart city, etc. ?
- La France dispose-t-elle de la masse critique suffisante pour insérer des services dans les activités exportables (intrants dans les biens exportés) <sup>15</sup> ?
- L'offre de services de la France est-elle trop calquée sur la demande intérieure (services de proximité ou intermédiaires) <sup>16</sup> ?
- Le fait de réglementer certains services pour empêcher de les soumettre à la concurrence réduit-il leur caractère exportable et le potentiel de revenus ?

<sup>14</sup> Passet, Olivier (2018), "Il faut accélérer le développement des services productifs", La Tribune, 21 février.

<sup>15</sup> Passet, Olivier (2018), op. cit.

<sup>16</sup> Une solution informatique est un service global ; une prestation de restauration est un service de proximité et une prestation de télécommunication, une prestation intermédiaire.

### 3. ÉLABORER LES POLITIQUES PUBLIQUES EN ADÉQUATION AVEC CE BASCULEMENT

Tout un ensemble de politiques publiques correspondent au temps de l'âge industriel ; elles doivent être repensées pour réduire la dissymétrie entre les transformations servicielle et numérique et les cadres existants. De nouvelles dimensions sont à aborder.

► **Au plan de la politique économique,** appréhender la création de valeur par les flux

La nouvelle théorie de la valeur est loin d'être arrêtée mais l'on voit, d'ores et déjà, combien la valorisation des plateformes à des sommets jamais atteints dans l'histoire boursière vient complètement bouleverser l'appréhension classique de la valeur (cash, actifs matériels, etc.). La valorisation d'Airbnb dépasse à titre d'exemple, toute la valeur du capital de l'hôtellerie mondiale.

Les politiques publiques appréhendant la valeur seulement par les stocks seront de plus en plus anachroniques à l'avenir. Les normes comptables ont ainsi des difficultés à prendre en compte les modèles de type Saas où l'on consomme un abonnement et non une transaction. Les approches statistique et comptable vont donc devoir intégrer ce phénomène de création de valeur par les flux.

► **Au plan juridique,** aborder la question de l'accès à la ressource

Sachant que les données seront parmi les principales ressources dans l'économie de demain, la question de leur accès est fondamentale ; cet accès peut être limité dans certaines situations.

**Les data peuvent :**

- avoir été captées par des acteurs comme les plateformes (cas de l'hôtellerie)
- être hétérogènes et réparties en différents sites (silos de données)
- être accessibles en open source mais être vérifiées quant à leur exactitude
- être réparties entre différents acteurs de la chaîne de valeur
- être captées par les collectivités locales eu égard à leur contact avec le client/usager

Tout l'enjeu pour les entreprises est alors de les réapproprier, maîtriser, partager ou mettre en commun sans parler des questions de propriété et de protection des data (personnelles, industrielles ou commerciales).

Il est à noter que l'accès à la ressource peut être maîtrisé dans certains secteurs ; dans ce cas, les autorités de régulation européennes doivent pouvoir jouer un rôle actif. C'est tout l'enjeu du projet de Directive européenne dont l'idée est de permettre une maîtrise de la valeur sur les plateformes via une négociation entre ces dernières et les entreprises utilisatrices.

Les écosystèmes doivent ainsi trouver une forme de partage et, en même temps, répartir la valeur entre tous les acteurs privés de la chaîne. Mais ces questions doivent aussi être posées dans la sphère publique : d'une part, parce qu'un écosystème revêt souvent un intérêt sociétal (dépendance, recyclage des déchets) ; d'autre part, parce que certaines solutions (smart city ou smart grid) sont en lien avec les métropoles ou les collectivités territoriales.

Parvenir à un partage des données avec les collectivités doit alors être vu comme une condition pour offrir un meilleur service. À un moment donné, des discussions vont aussi se révéler obligatoires car de nouveaux modèles économiques vont devoir être recherchés par les collectivités pour trouver de nouvelles ressources<sup>17</sup>. On le voit, par exemple, dans l'emballage, la collecte et le traitement des déchets où la perspective d'un partage de fichiers avec les collectivités doit être envisagée dans l'idée d'une responsabilité élargie du partenaire.

Enfin, l'utilisation intensive dans les business models d'actifs intangibles comme les logiciels et les algorithmes telle que générée par la plateformes et la servicialisation de l'économie pose, sous un œil nouveau, la question de la protection intellectuelle de ces actifs.

► **Au plan social**, poser la question des transformations à l'œuvre et de l'organisation du travail

D'ores et déjà, pour répondre aux besoins en compétences servicielles, il importe aussi de changer l'image des métiers du service dans les parcours scolaires tout comme dans les parcours métiers. Les métiers de l'accueil sont ainsi insuffisamment valorisés (déficit d'image et peu

<sup>17</sup> À titre d'exemple, les sociétés d'économie mixte (SEM) peuvent être un modèle d'intermédiation entre les acteurs.

rémunérateur) et véhiculent une image de servitude. Tout ceci est d'autant plus urgent à mettre en œuvre que la question des compétences se traite sur du temps long.

Par ailleurs, le cadre social n'apparaît plus adapté aux réalités issues du numérique. De nouvelles formes et sources de travail ont émergé. Les plateformes numériques ont donné un essor sans précédent au travail indépendant (chauffeurs indépendants, livreurs de repas, etc.), à la pluri-activité, au travail à la tâche (taskers ou jobbers) avec des contrats courts, ou bien sont venues rémunérer des activités qui ne l'étaient pas hier : sur des plateformes de bricolage, des particuliers peuvent ainsi devenir conseillers et être rémunérés pour leurs conseils.

Enfin, une dernière problématique à appréhender dans l'ère servicielle est la question du stockage du travail sachant que ce stock de travail est un stock de valeur ajoutée. Or, plus les deux moments (prestation et consommation) sont proches, plus les problématiques de droit du travail sont impactantes. Tout l'enjeu est d'inventer un nouveau modèle qui appréhende cette nouvelle organisation du travail et qui soit accepté par tous<sup>18</sup>.

► **Au plan fiscal**, trois questions au moins sont à adresser

La première est celle des incitations : un dispositif comme le CIR a permis de "sanctuariser les centres de R&D en France"<sup>19</sup>. Mais la question des maillons qui vont créer de la valeur en amont de la chaîne se pose. De même, un dispositif comme le suramortissement n'est pas applicable aux services alors que la question du financement de l'immatériel devient cruciale.

Se pose aussi la question de l'imposition dans une économie servicielle où les flux financiers ne sont pas liés à des flux physiques au contraire d'une économie industrielle où les biens marchands étaient majoritairement liés à des flux physiques.

Se pose, enfin, la question de l'imposition de revenus dont les sources se sont déplacées : d'une part, les sources de revenus sont de moins en moins, avec la globalisation, captées via la nationalité d'une entreprise ; d'autre part, ces sources sont, avec la plateformes, de plus en

<sup>18</sup> "Pacte social" de Christian Nibourel (Pactes Services, GPS) ou "nouveau contrat social" de Nicolas Colin, (2018), Hedge - A Greater Safety Net for the Entrepreneurial Age, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2 juillet.

<sup>19</sup> Passet, Olivier (2018), op. cit.

plus indépendantes d'une présence physique. La question des entreprises de moins en moins localisées est aujourd'hui appréhendée sous l'angle de l'imposition des plateformes numériques : elle pourrait se poser, dans une économie servicielle, avec de plus en plus d'acuité : comment aborder une économie mondiale où les entreprises sont de plus en plus "évanescences" ? Faut-il les imposer sur leurs flux-clients puisque la valeur vient maintenant de là ?

#### 4. PORTER LA MUTATION : TROIS FACTEURS-CLEFS

Enfin, parce que cette entrée dans la logique servicielle comporte un potentiel de croissance et d'emplois qui dépend aussi de l'action d'autres acteurs que les pouvoirs publics nationaux, il est important de porter cette mutation à trois autres niveaux.

##### ► **Faire de l'investissement dans le capital humain, la priorité d'action** : le rôle des entreprises et des écoles/universités

Pour gagner en compétitivité servicielle, le premier levier est l'investissement dans le capital humain à travers l'éducation et la formation professionnelle sachant que l'économie servicielle sollicite des compétences qualifiées mais aussi des aptitudes relevant des soft skills<sup>20</sup> ; le contact humain est ainsi fondamental pour offrir un meilleur service :

- d'une part, on peut réinjecter des savoir-faire dans les métiers et recruter les profils qui maîtrisent les nouvelles technologies ; ces nouveaux métiers sont de plus en plus nombreux grâce aux start-up ;
- d'autre part, l'acquisition des compétences liées au savoir-être est une condition d'accès à l'emploi ; certains métiers doivent aussi se familiariser davantage, dans les écoles, avec la notion de client ; les ingénieurs apprennent souvent la pratique du client sur le terrain.

La formation interne autour des notions de client et de service-client mais aussi autour des outils et environnements numériques est le passage obligé. La formation interne peut être privilégiée (via la GPEC) notamment dans les entreprises où l'ancienneté moyenne des employés est relativement importante : c'est le levier pour conserver et bien rémunérer les différentes compétences.

<sup>20</sup> Voir CCI Paris Ile-de-France, "Emplois, métiers et compétences : relever le défi du numérique", Rapport de Gilles Cambournac, CCIR, 8 novembre 2018.

##### ► **Encourager tous les business models** : par un accompagnement des PME à la "disruption"

Les responsables au sein des entreprises ont été largement formés au maintien de la marge et à une approche par les coûts (dans les politiques d'achat par exemple) plutôt que par la valeur. En outre, il ne suffit pas de se transformer, il faut aussi rendre son activité antérieure obsolète (se disrupter), autrement dit "faire disparaître l'ancien pour laisser émerger le nouveau en utilisant la technologie"<sup>21</sup>. Enfin, il faut accepter de perdre de l'argent sur un client avant de commercialiser un service à d'autres acteurs d'un secteur en ciblant des industries de volume qui peuvent constituer un levier de rentabilité.

De ce point de vue, les entreprises sont souvent restées dans des innovations incrémentales et non de rupture. On comprend alors pourquoi cette entrée dans un modèle serviciel ne peut être le fait que du chef d'entreprise, du "patron" qui doit montrer une volonté sans pareil et surmonter les résistances dans le passage d'un business model à un autre : il doit continuer à dégager du chiffre d'affaires sur l'ancien modèle et innover sur le nouveau modèle (ambidextrie). Il doit disrupter son mode d'organisation, réallouer les ressources et investir dans l'innovation.

Tout l'enjeu est de construire des modèles économiques autour du client et de ses usages. Il y a donc, derrière cela, un défi managérial et entrepreneurial à relever par des actions de formation des managers et d'accompagnement des entrepreneurs (management par la "disruption").

##### ► **Investir dans la construction d'écosystèmes** : le rôle des territoires

Enfin, les environnements pâtissent, parfois, du manque de volonté de mettre les acteurs ensemble, notamment au niveau européen. Faire rencontrer les différents acteurs d'un écosystème est indispensable dans une économie où les effets de réseau sont un puissant levier de création de valeur. Le défi est de monter des réseaux collaboratifs de création de valeur. Dans les territoires, il y a possibilité d'articuler des enjeux éco-systémiques en regroupant, le plus largement possible, les acteurs d'une chaîne de valeur autour des services.

<sup>21</sup> Mallard, Stéphane (2018), "Le mythe de la transformation digitale", FrenchWeb, 9 novembre.

\*\*\*

Le basculement dans l'ère servicielle n'est autre qu'une direction de l'histoire économique. Mais le sens que l'on y donnera peut faire toute la différence. C'est une chance pour tous les secteurs de l'économie française d'apporter du contenu de valeur et de concurrencer les nouveaux entrants qui ont, grâce au digital, construit une nouvelle relation avec le client et invalidé les modèles d'affaires traditionnels. Il n'y a pas de raison de se défier de cette mutation mais plutôt raison d'en tirer parti le plus rapidement possible pour servir au mieux le client (final ou intermédiaire).

Cependant, ce basculement suppose que tous les décideurs, économiques et politiques, changent de schémas et se mobilisent autour des enjeux économiques, territoriaux, sociaux, sociétaux et environnementaux qu'il représente. Il suppose, enfin, d'analyser et d'expliquer. La transformation de l'économie et des entreprises françaises va demander du temps. Raison de plus, pour une fois, de se préparer aux lendemains qui chantent...

<p><b>Registre de transparence de l'Union européenne</b> N° 93699614732-82</p>	<p><b>Chambre de commerce et d'industrie de région Paris Ile-de-France</b> 27, avenue de Friedland F - 75382 Paris Cedex 8 <a href="http://www.etudes.cci-paris-idf.fr">http://www.etudes.cci-paris-idf.fr</a></p>	<p><b>Contact expert</b> Corinne Vadcar tél. : +33 1 55 65 75 42 <a href="mailto:cvadcar@cci-paris-idf.fr">cvadcar@cci-paris-idf.fr</a></p>	<p><b>Contact presse</b> Isabelle de Battisti tél. : +33 1 55 65 70 65 <a href="mailto:idebattisti@cci-paris-idf.fr">idebattisti@cci-paris-idf.fr</a></p>
<p> <b>Suivez-nous sur Twitter : @CCIParisIdf_Vox</b></p>			

Crédit photo : Sergey Nivens/Fotolia

**Directeur de la publication** : Stéphane FRATACCI - Directeur général -  
CCI Paris Ile-de-France  
27 avenue de Friedland - 75382 Paris cedex 08  
Rapports consultables ou téléchargeables sur le site :  
[www.cci-paris-idf.fr](http://www.cci-paris-idf.fr)  
Dépôt légal :  
ISSN : 0995-4457 – Gratuit  
ISBN :

