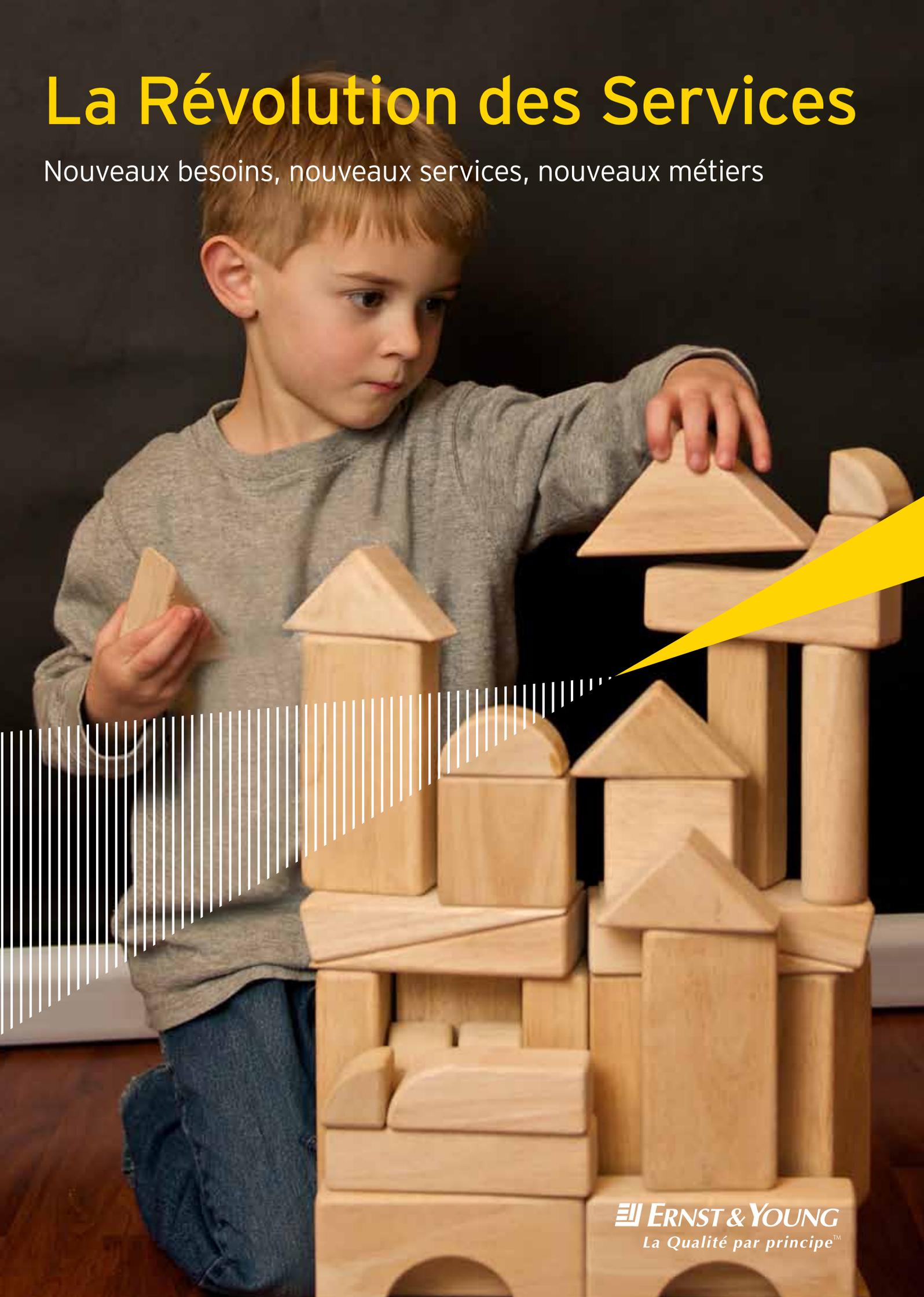


La Révolution des Services

Nouveaux besoins, nouveaux services, nouveaux métiers



Avec la participation de :

Jean-Michel Billaut, Fondateur de l'Atelier BNP Paribas

Laurence Bret Stern, Directrice Marketing Europe, Linked In

Denis Burckel, Directeur Audit, Risque, Développement durable, Icade

Philippe Chaix, Directeur Général, EPADESA (Etablissement Public d'Aménagement La Défense Seine Arche)

Morald Chibout, Directeur Général, Autolib', Groupe Bolloré

Henri Chignier, Directeur Exécutif, Kiloutou Global Services, Kiloutou

Jean Luc Chrétien, Directeur Général ventes, distribution et fidélisation, Accor

Anne Darnige, Responsable Sectorielle "Services Innovants – Multimédia", Direction de l'Expertise et du Développement Innovation, OSEO

Jérôme Filippini, Directeur de la DISIC (Direction Interministérielle des Systèmes d'Information et de Communication de l'Etat)

Mathieu Gagnard, Vice-Président Ressources humaines, Ingenico

Françoise Gri, Président-Directeur Général, Manpower

Nicolas Lagrèze, Fondateur d'Adactive

Frédéric Massy, Directeur Marketing Europe, Adobe

Thierry Mathoulin, Directeur Branche Entreprise Solutions, Membre du Comité exécutif groupe, GFI Informatique

Philippe Parini, Directeur Général des Finances Publiques (DGFIP)

Geoffroy Roux de Bézieux, Président-Directeur Général d'Omer Telecom (Virgin Mobile)

Aurélien Sonet, Directeur de la Planification stratégique et de la Communication externe, Sodexo

Alain Uyttenhoven, Vice-Président, New Management Direction, Toyota Europe

Bruno Vaffier, Directeur, Group Innovation Business Development & Strategy, Atos

Jorma Vallaskivi, Directeur Général Finance, ISS Abilis

Philippe Vial, Directeur des Systèmes d'Information, Grand Lyon

Patrice Vidal, Directeur Général, Global Document Outsourcing, Xerox

Eric Vogler, Professeur en management stratégique, EM Lyon Business School

Alain Weill, Président-Directeur Général, Groupe Next Radio TV (BFM)

La Révolution des Services

Sommaire



- 3 Préface
- 4 Editorial
- 5 Les points clés



7 Une révolution en marche

- 8 Les services, poids lourd de l'économie
- 12 Un environnement en profonde mutation
- 18 Une révolution qui touche toutes les entreprises
- 23 Un rôle croissant des économies émergentes



25 Des secteurs porteurs de nouveaux services

- 26 Informatique et télécoms
- 28 Energie, utilities, environnement
- 34 Services aux entreprises
- 38 Service public



45 Vers un nouveau modèle économique

- 46 Innover différemment
- 52 Financer différemment
- 56 Distribuer différemment

-
- 64 Méthodologie



Préface



Gilles Pélisson

Président du Groupement des Professions de Services (GPS)

“Loin de s'opposer, les mondes de l'industrie et du service se rapprochent l'un de l'autre dans une logique d'enrichissement mutuel.”

L'évolution rapide des activités de services, leur bonne santé actuelle et l'avenir qu'on leur prédit ont de quoi susciter l'optimisme des acteurs, observateurs et analystes qui se penchent sur ce secteur clé de nos économies occidentales. Un optimisme qui vient bousculer de nombreux préjugés qui voudraient que les services, à l'inverse des activités industrielles, aient une faible valeur ajoutée et possèdent une capacité d'innovation et un potentiel économique limités, en tout cas insuffisants pour pallier le recul des activités secondaires.

L'étude “La révolution des services” réalisée par Ernst & Young permet d'alimenter autant nos réflexions que cet optimisme, ouvrant des pistes vers la croissance, l'innovation, la compétitivité et l'emploi.

Les moteurs de la transformation permanente que vit le secteur des services sont nombreux et complémentaires.

On observe d'abord que loin de s'opposer, les mondes de l'industrie et du service se rapprochent l'un de l'autre dans une logique d'enrichissement mutuel. Les frontières sont de plus en plus poreuses, avec de nombreux industriels qui développent des activités de services pour renforcer et pérenniser leurs activités initiales, tandis qu'en parallèle, de nombreux services intègrent de plus en plus une composante technologique et un socle matériel conséquent. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont ainsi devenues des vecteurs d'innovation qui irriguent des pans entiers de l'activité économique.

Autre fait marquant mis en évidence par cette étude, le client apparaît de plus en plus comme un acteur à part entière de la conception et de la mise en œuvre de l'offre de service. Ainsi, si l'innovation service n'est pas nécessairement coûteuse, au sens des investissements requis, elle est bien réelle et créatrice de valeur, car elle doit constamment s'adapter aux attentes du client final et explorer de nouveaux territoires. Du fait du caractère immatériel de nombreuses prestations, l'innovateur ne sera pas nécessairement celui qui inventera le service, mais peut-être celui qui saura le déployer efficacement et rapidement. Il faut donc constamment inventer et fabriquer du service, l'industrialiser, imaginer de nouvelles modalités de facturation, monter en qualité dans la délivrance de la prestation, tout cela dans une interaction permanente avec le client.

Pour rester en tête de cette course, l'enjeu majeur pour les entreprises de services est de développer et d'entretenir l'attitude et la compétence des personnels. Attirer les jeunes – et les moins jeunes – vers ces activités, les former, et parallèlement garantir la compétitivité des entreprises qui les emploient : ce sont quelques-uns des objectifs principaux que s'est fixé le Groupement des Professions de Services.

En ces temps de rigueur budgétaire et d'incertitude économique, de compétition globale et de désindustrialisation forcée, développer les activités et les entreprises de services, c'est valoriser l'inventivité, l'agilité, et ainsi favoriser la compétitivité de notre pays.

Editorial



Philippe Aousseur

Associé Ernst & Young
Président d'Ernst & Young Advisory France

“Le développement de nouveaux services est un point de passage incontournable pour gagner en compétitivité et conquérir de nouveaux marchés.”

Les activités de services représentent d'ores et déjà 76% du PIB européen ; les plus grands groupes mondiaux sont des entreprises de services. Et aujourd'hui, la "Révolution" des services, non au sens d'un bouleversement brutal mais de changements profonds et rapides, est déjà une réalité internationale. Cette révolution est le fait d'acteurs multiples : entreprises aux fondamentaux industriels, acteurs traditionnels du service, nouveaux venus issus de l'économie numérique, organisations publiques. En tant qu'entreprise actrice et témoin de ce secteur, en France et dans le monde, il nous a semblé indispensable qu'Ernst & Young se penche sur la nature réelle des activités de service et leurs perspectives.

Les 500 dirigeants du monde entier que nous avons interrogés nous ont apporté des réponses relativement convergentes, quel que soit leur secteur d'activité ou leur pays d'origine. Le développement de nouveaux services est pour eux un point de passage incontournable pour gagner en compétitivité et conquérir de nouveaux marchés. Ainsi, 55% des entreprises comptent commercialiser de nouveaux services dans les 5 prochaines années, tous secteurs confondus.

Nous avons choisi de focaliser notre étude sur certains secteurs d'activité qui présentent une dynamique particulière (informatique et télécoms, énergie et utilities, services aux entreprises, distribution...) ainsi que sur le secteur public qui doit, lui aussi, faire face à une mutation de son "offre de service", sous la contrainte croisée des restrictions budgétaires et de l'impératif de délivrer une prestation de qualité aux usagers.

De nouveaux services, mais lesquels ? Notre enquête met en valeur des services "intelligents" basés sur la technologie, des services "verts" répondant aux préoccupations du développement durable, des services "fragmentés", c'est-à-dire de conseil ou de sous-traitance, et souvent des services à l'intersection de ces trois ensembles. Dans presque tous les cas, ces services présenteront une réelle dimension d'innovation, et nécessiteront de maîtriser des technologies parfois émergentes, ce qui rend de facto les acteurs des télécommunications et de l'informatique incontournables, comme le confirment 88% des dirigeants que nous avons interrogés.

De nouveaux services, mais dans quel but ? Nos recherches dévoilent des services qui s'attachent à prendre en compte les évolutions socio-démographiques comme le vieillissement de la population ou la perte de pouvoir d'achat, qui permettent de devancer les attentes des clients, et souvent de leur faire gagner du temps.

La multiplication de nouveaux services et l'accélération de leur apparition ne seront pas sans conséquences sur les entreprises et les organisations, déjà soumises à de fortes exigences d'agilité. Pour 78% de notre panel, la conception ou la mise en œuvre de ces services nécessiteront en effet l'apparition de nouveaux métiers, dont certains restent encore totalement à inventer aujourd'hui.

La dimension humaine restera donc fondamentale. Savoir recruter, savoir former, savoir accompagner les (r)évolutions : voilà un constat finalement fort stable dans un monde aux turbulences accrues.

Les points clés

Un poids lourd de l'économie

- ▶ Les activités de services représentent **76%** du PIB total de l'Union européenne. La part des services s'élève à **80%** du PIB français en 2010, contre **69%** en 1990¹.
- ▶ Les plus grands groupes mondiaux sont des entreprises de services : **48%** des entreprises du classement Fortune 1000 Forbes appartiennent au secteur des services en 2011, réalisant **37%** de la valeur ajoutée.
- ▶ Le secteur des services est une source de création d'entreprises. En France, **81%** des nouvelles entreprises ont été créées dans ce secteur en 2011, qui compte désormais 1,2 million d'entreprises.²
- ▶ Les pays à croissance rapide sont de plus en plus présents dans l'économie des services. Leur part a doublé dans le Fortune 1000 Forbes : **12%** des entreprises classées sont originaires des BRICS en 2011, contre **6%** en 2006.

Une révolution en cours...

- ▶ **55%** des entreprises comptent commercialiser de nouveaux services dans les 5 prochaines années, tous secteurs d'activité confondus (industriels et acteurs du service).
- ▶ Ces nouveaux services donneront naissance à de nouveaux métiers dans les années à venir, pour **78%** des entreprises interrogées.
- ▶ Les nouveaux services permettent aux entreprises de gagner en compétitivité (objectif de **82%** des entreprises interrogées) et de conquérir de nouveaux marchés (pour **33%**).
- ▶ Services et technologies deviennent inséparables : à l'avenir, le service sera de plus en plus caractérisé par une prestation immatérielle adossée à un support technologique. L'informatique et les télécommunications – cités en priorité par respectivement **88%** et **81%** des répondants – deviennent déterminants pour la mise en place de nouveaux services.
- ▶ Les nouveaux services accompagnent, voire façonnent, les modes de consommation. **77%** des entreprises interrogées considèrent que l'innovation dans les services doit permettre aux consommateurs et aux entreprises de gagner du temps. Les nouveaux services proposent de plus en plus de solutions sur mesure, qui favorisent la mobilité et permettent aux clients d'adopter un mode de consommation plus responsable.
- ▶ Certains secteurs sont particulièrement porteurs d'innovation dans les services : énergie (pour **80%** des répondants), services aux entreprises, B to B, santé et administration publique (**80%**).

... qui impose une transformation des modèles économiques et opérationnels

- ▶ **Innover différemment**
L'innovation dans les services peut s'exprimer tout au long de la chaîne de valeur. Elle peut porter sur la nature du service (ex. : contrôle personnalisé de la consommation d'énergie avec les "smart grids"), sur son mode de production (externalisation du back office, de la R&D, services adossés au cloud computing), ou sur ses modalités de distribution (e-commerce, location de voiture à la carte). Par ailleurs, pour **86%** des entreprises, le client apparaît comme le principal contributeur à l'innovation.
- ▶ **Financer différemment**
Le financement de l'innovation dans les services doit passer par de nouveaux partenariats (pour **76%** des entreprises interrogées) et par de nouveaux modes de facturation (pour **68%**) de type "pay per use", service sur mesure, location de service.
- ▶ **Distribuer différemment**
Le nouveau modèle de distribution des services doit tenir compte de modes de consommation en constante évolution. Service sur mesure, service en temps réel ou service responsable, il doit intégrer des standards de qualité de plus en plus élevés.

1. Source : The World Bank Group.
2. Source : INSEE APCE 2011.





Une révolution en marche

Les activités de services continuent de connaître une dynamique forte et d'occuper une place dominante dans l'économie européenne et dans les pays technologiquement développés. Dans les pays à forte croissance, leur part ne cesse d'augmenter.

Intégrés dans une économie mondialisée, soumis à des exigences de compétitivité élevées, les services connaissent aujourd'hui de profondes évolutions structurelles et un changement de modèle d'activité liés à des facteurs technologiques, économiques, démographiques et sociétaux. Ces mutations vont, à court ou moyen terme, exiger des compétences nouvelles pour comprendre les enjeux et y répondre : maîtrise des technologies, nouveaux modes d'interaction avec les clients, nouveaux modes de facturation...

Dans ce contexte de profonde transformation, 55% des entreprises comptent commercialiser de nouveaux services dans les cinq prochaines années ; le secteur des services s'ouvre au-delà de sa sphère traditionnelle, attirant chaque année de nombreux nouveaux acteurs, qu'ils soient créateurs d'entreprises ou issus du monde industriel.

55% des entreprises comptent commercialiser de nouveaux services dans les cinq prochaines années.

Les services, poids lourd de l'économie

Le poids, la croissance et l'attractivité des activités de services sont d'ores et déjà considérables, et encore renforcés dans un contexte de plus grande porosité avec les activités industrielles et technologiques.

Services : une définition en mouvement

L'interdépendance du service et de la technologie est croissante.

La limite entre industrie et services est de plus en plus poreuse. La définition des activités de services évolue constamment, le service se greffant sur des activités industrielles ou comprenant une part non négligeable de technologie.

Au sens traditionnel de l'INSEE, une activité de services se caractérise essentiellement par la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. A la différence d'une activité industrielle, elle ne peut être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client.

"Les activités de services sont désormais un des facteurs clé de l'attractivité de la France."

Fabrice Reynaud, Directeur associé Ernst & Young

Trois critères peuvent caractériser les activités de services :

1. Intangibilité La prestation de service n'est pas matérialisée. Il existe des services "purs", dont l'intangibilité est totale, tels les services-conseils ou la consultation. Mais on trouve aussi des services plus tangibles, dont la prestation est difficilement dissociable des produits qui l'accompagnent, comme les services de transport ou de restauration rapide.

2. Hétérogénéité Ce sont les salariés qui délivrent le service et qui sont au contact du client ; chacun d'entre eux délivre la prestation à sa façon, ce qui rend complexe la maîtrise de la qualité de service et la fidélisation à la marque.

3. Simultanité La production du service est souvent inséparable de sa consommation (sauf exception), le service est même souvent vendu avant d'être produit. Cela implique que le client soit présent lors de la production du service. De plus le service ne se stocke pas, ce qui complexifie la gestion des pics d'activité.

Notre étude montre que la définition traditionnelle des services est désormais fortement remise en cause. En effet, on observe une interdépendance croissante entre services et technologies de l'information et de la communication (TIC). Ainsi, à l'avenir, le service sera de plus en plus caractérisé par une prestation immatérielle adossée à un support technologique.

Part des services dans le PIB

Source : The World Bank Group.

	UE	France	Amérique du Nord	Asie et Pacifique	Monde
2010	76%	80%	-	-	-
2008	72%	77%	77%	65%	70%
2000	70%	74%	75%	61%	67%
1990	63%	69%	70%	53%	61%

L'économie des services, facteur de croissance et d'emploi

Les activités de services ont généré les deux tiers des implantations internationales en Europe entre 2006 et 2011.

En Europe, la part des services s'élevait à 76% du PIB en 2010. En France, les activités de services représentaient la même année 80% du PIB, contre 69% il y a vingt ans. Cette croissance provient aux trois quarts des services marchands, qui représentent 47% de la valeur ajoutée du PIB français³.

Les services marchands en France ont connu une croissance de 2,8% par an depuis vingt ans, contre 2% pour l'ensemble de l'économie. Avec 8,6 millions d'emplois, le secteur des services marchands est le 1^{er} employeur en France, comptant pour 34% de l'emploi total (ou 48% de l'emploi marchand)⁴.

3. Source : The World Bank Group.

4. Source : CPCS (Commission Permanente de Concertation pour les Services), Rapport 2010.



76% du PIB de l'Union européenne

80% du PIB français

1^{er} employeur français

Interview

“Opposer industrie et services n'a pas de sens.”

Geoffroy Roux de Bézieux, Président-Directeur Général d'Omer Telecom (Virgin Mobile)



Les télécoms, une industrie comme une autre

Opposer industrie et services n'a pas de sens : les industriels ont toujours proposé

une part de service autour de leur produit, cette part ayant même tendance à augmenter aujourd'hui ; quant aux activités de service, elles sont plus proches qu'on ne le croit de l'industrie.

Si l'on observe les modalités de fonctionnement d'un opérateur de télécommunications, des pans entiers de sa production s'apparentent à de l'industrie. Ainsi le terminal, même s'il n'est pas fabriqué par l'opérateur, a une importance cruciale, et des équipes importantes sont dédiées à ce sujet. Les opérateurs, y compris les MVNO (Mobile Virtual Network Operators, opérateurs de réseau mobile virtuel), réalisent des dépenses d'investissement, notamment pour financer leurs infrastructures informatiques. Et les call-centers sont à l'image de tous les centres de production industriels : on y emploie les mêmes techniques de productivité que dans les usines (scripting des conversations pour les télé-opérateurs, sous-traitance ou délocalisation intégrale ou

partielle). Ainsi chez Virgin Mobile, les centres d'appel sont intégralement sous-traités (pour plus de flexibilité face au développement de l'activité) et les équipes qui traitent les réponses aux e-mails, la partie la plus standardisée de l'activité, sont implantées au Maghreb.

Il est d'ailleurs intéressant de constater que plus le monde des services adopte une certaine taylorisation, plus à l'inverse le monde industriel se “détaylorise”. L'automatisation y étant très avancée, les opérateurs effectuent désormais des tâches à plus forte valeur ajoutée, comme la programmation. L'image traditionnelle d'un service qui serait non reproductible et aléatoire, opposée à une industrie à grande échelle et normée est désormais totalement battue en brèche.

Développer du service est aisé, le facturer au client beaucoup moins

Dans les télécoms, il est possible d'inventer des myriades de services, la question étant de sélectionner ceux qui ont un réel potentiel commercial, dans un contexte de crise du pouvoir d'achat. Un service nouveau n'est pas nécessairement synonyme de revenu incrémental, face à des clients de plus en plus avertis.

Ces derniers ne semblent ainsi pas totalement convaincus par l'offre “quadruple play” (Internet, télévision, téléphones mobile et fixe offerts par le même opérateur), car ils ne souhaitent pas toujours se lier à un opérateur unique.

C'est pourquoi on observe en parallèle le développement d'offres de service totalement différentes, ne proposant ni terminal subventionné, ni engagement sur la durée : le client ne paie que ce qu'il consomme.

Pour notre part, nous avons d'abord largement dématérialisé le rapport avec le client : nous vendons nos services sur Internet, 90% de nos factures sont dématérialisées, nous avons beaucoup investi dans le “self-care”. Cela correspond bien à nos clients qui sont jeunes et très avertis.

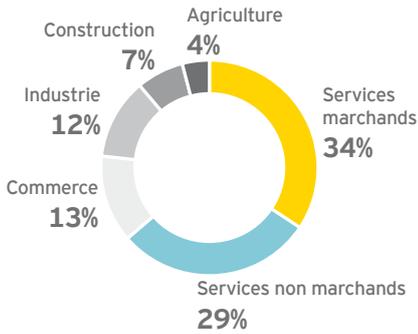
Néanmoins la complexification de nos offres nous mène aux limites de ce modèle, et nous investissons aujourd'hui dans un réseau de boutiques physiques.

La part des services marchands est passée de 22 à 34% de l'ensemble de l'emploi en France en 30 ans : une croissance tirée par les services aux entreprises, dont la part de l'emploi a doublé entre 1980 et 2009⁵.

Les activités de services à vocation collective (appelées service public dans cette étude) ont assez modérément souffert de la crise. Ces activités sont traditionnellement peu sensibles aux cycles conjoncturels et sont dynamisées par les évolutions structurelles, telles que la démographie ou les préférences de consommation.

Répartition des 25,1 millions d'emplois (ETP) en France

Source : Comptes Nationaux 2010 - INSEE



5. Source : CPCS (Commission Permanente de Concertation pour les Services), Rapport 2010.

L'économie des services se révèle particulièrement attractive : elle a généré 11 311 implantations internationales entre 2006 et 2010 en Europe (soit 63% des projets recensés) et a créé 249 516 emplois⁶.

Les services, ce sont 1,17 million de micros entreprises en France en 2010, soit 97% des entreprises du secteur. Les activités de services représentent aussi 81% des créations d'entreprises sur la période de janvier à septembre 2011 (source INSEE-APCE). Les secteurs les plus dynamiques sont les activités immobilières (+ 7 % du nombre de créations par rapport à 2010) et le secteur de la santé (+ 5 %) qui bénéficient du contexte économique et sociétal en amélioration.

En termes de répartition sectorielle des créations, les services aux entreprises représentent la part la plus importante sur le total des nouvelles entreprises, avec 18,3%, suivi des services aux particuliers (12,6%), de la distribution (11,4%) et des services collectifs (9,4%)⁷.

En matière d'emploi, les perspectives des activités de services sont positives. Selon le Centre d'Analyse Stratégique, entre 2011 et 2016, les créations d'emplois devraient s'élever à 176 000 dans la R&D, le conseil et l'assistance, à 171 000 dans les "services à la personne" (regroupement des activités culturelles, de loisir et sportives et des activités de services à la personne et domestiques à proprement parler), à 70 000 dans la distribution, à 56 000 dans les hôtels et restaurants, et enfin à 37 000 dans le transport.

6. Source : Ernst & Young Investment Monitor 2011.
7. Source : COFACE Services.

Interview

"Nous pouvons parfaitement étendre notre offre de service sans tout produire nous-mêmes."

Jorma Vallaskivi, Directeur Général Finance, ISS Abilis



Notre entreprise a développé progressivement sa gamme de services : historiquement, nous avons commencé par les prestations de

sécurité, puis de propreté, de maintenance, d'accueil, de gestion des espaces verts et d'hygiène. Nous sommes désormais également présents sur la restauration collective et dans de nombreux pays, sur la manutention en entrepôts, la gestion de la paie, etc. Dans certains pays européens comme la Norvège, nous intervenons sur le marché de l'intérim.

Dans le domaine des nouvelles technologies, l'intégration de la domotique présente pour nous un grand potentiel : nous pouvons ainsi mesurer les consommations énergétiques des immeubles équipés et contribuer à la réduction de la facture énergétique comme par exemple en Finlande. Nous avons aussi mis en œuvre des systèmes

d'alertes SMS ou e-mail permettant de collecter les remarques des salariés de nos clients sur site, par exemple sur la propreté.

Refondre les modalités de production du service et la relation client

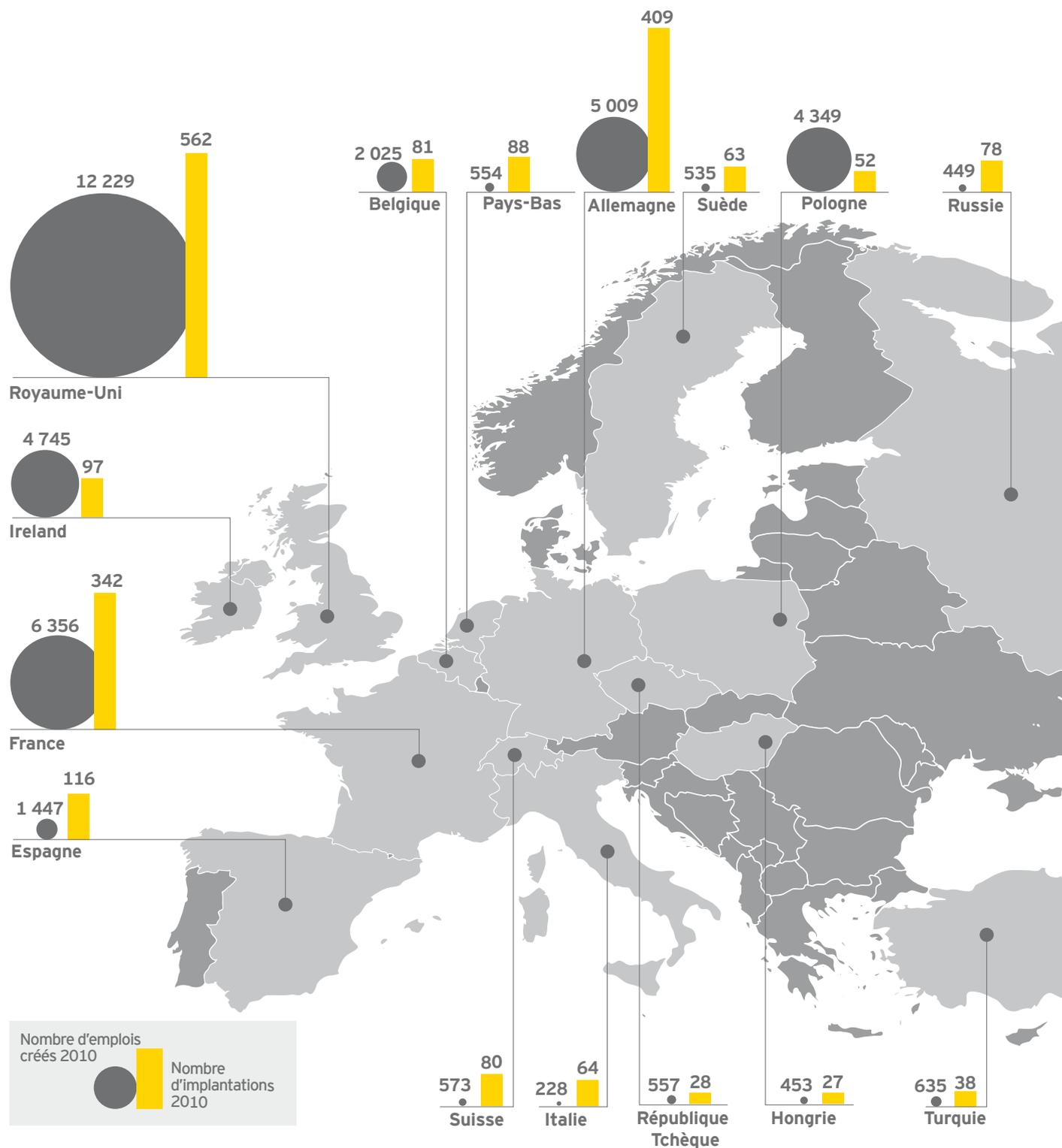
Le fait de prendre à notre charge toutes les activités que les entreprises ne veulent plus traiter elles-mêmes leur permet de se focaliser sur leur cœur de métier. Notre modèle, que nous qualifions d'IFS ("Integrated Facility Services"), va au-delà du "Facility Management". En effet, si le Facility Manager négocie les contrats avec tous les prestataires, supervise la sous-traitance et les contrats de service, il ne produit pas lui-même le service. Nous en produisons la majeure partie, et nous faisons aussi appel aux services de sociétés partenaires. Nous pouvons par exemple offrir dans notre portefeuille de services la maintenance des ascenseurs, qui sera sous-traitée à un spécialiste.

Dans nos contrats, nous assurons la supervision de la qualité de nos services,

ce qui nous amène de plus en plus souvent à proposer nos services sur le résultat attendu. Deux exemples : notre objectif étant d'assurer la propreté des bureaux, il est inutile de faire venir nos équipes durant les périodes de congé des salariés du client. Sur des sites industriels, nous pouvons avoir comme indicateur de performance l'"absence de poussière". La présence de poussière pouvant avoir des conséquences désastreuses sur la continuité de la production, la qualité de notre intervention a un impact directement mesurable sur la performance industrielle.

Ce modèle IFS n'est pas sans poser de questions, notamment autour de la responsabilité du contrat et de la facturation. Il a aussi un impact sur le dimensionnement et le rôle de la fonction achats. Sur des marchés comme la France, les entreprises ne souhaitent pas toujours confier la totalité de leurs prestations au même sous-traitant, de façon à éviter un blocage en cas de grève.

Investissements directs étrangers et créations d'emplois dans les fonctions de services en 2010



Nombre d'implantations de nouveaux projets d'investissements étrangers dans des fonctions de services sur chaque territoire. Les fonctions de service étant : centre de décision, recherche et développement, centre d'appels, centre de services partagés, éducation et formation, ventes et marketing, société de service informatique spécialisée (SSII). Seules sont prises en compte les annonces publiques en termes d'implantations porteuses de nouvelles créations d'emplois.

Source : Ernst & Young's European Investment Monitor 2011.

Un environnement en profonde mutation

La transformation des activités de services est façonnée par les évolutions de la société, l'apparition de nouveaux modes de consommation, la porosité toujours plus grande entre industrie et service et les opportunités offertes par les technologies de l'information et de la communication.

47% des sondés considèrent la natalité et le vieillissement comme une opportunité majeure pour l'émergence d'activités de services.

33% affirment que l'innovation dans les services permet de conquérir de nouveaux marchés.

88% estiment que l'informatique constitue le principal vecteur d'innovation dans les services (81% citent les télécoms).

Des évolutions sociétales à anticiper

Le vieillissement de la population est identifié comme la principale source de création de nouvelles activités de services, à la fois dans les pays matures et dans les pays émergents, notamment la Chine.

Les activités de services doivent répondre à des enjeux sociétaux de plus en plus forts : évolution de la pyramide des âges, variations du pouvoir d'achat et nouvelles attentes en termes de qualité de vie.

Près de la moitié des entreprises estiment que la natalité et le vieillissement de la population sont des évolutions porteuses pour faire émerger de nouvelles activités de services. Cette réponse s'analyse doublement :

1. Le rajeunissement des clients dans les pays où la natalité est forte, permet à ceux-ci d'appréhender plus facilement les innovations dans le service (génération des "digital natives", natifs numériques).

2. Le rallongement de la durée de vie permet à la fois d'imaginer des offres adaptées pour les seniors eux-mêmes (commerce de détail, résidences de services adaptées, tourisme) mais aussi de prendre en compte leur plus grande implication dans la vie quotidienne de leurs petits-enfants (loisirs, transports).

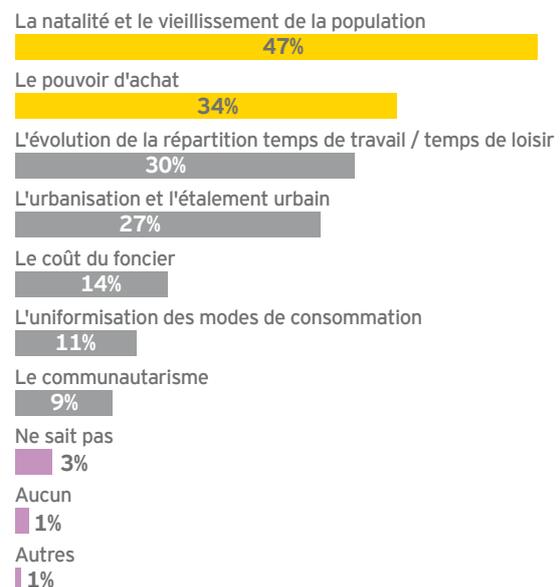
Les activités des services à la personne, du tourisme et de la santé sont particulièrement touchées par ces évolutions démographiques. Néanmoins ce ne sont pas les seules, de nombreuses autres activités de services saisissant les opportunités qui se présentent pour adapter leur offre : information et communication, assurance...

Il est intéressant de noter que le potentiel de création de services autour du vieillissement de la population concerne non seulement les économies matures (Allemagne 68%, Royaume-Uni 59%, États-Unis 55%) mais aussi la Chine, où il est cité par 35% des répondants.

L'impact de l'évolution du pouvoir d'achat peut s'envisager doublement : contraction des budgets des ménages donnant lieu à l'émergence d'offres "discount" dans les économies en récession, et à l'inverse émergence d'une classe moyenne (désireuse entre autres de voyages et de loisirs) dans les économies en croissance.

Concernant les "évolutions sociétales", quels éléments vont selon vous être les plus porteurs pour faire émerger de nouvelles activités de service ?

Source : Enquête Ernst & Young 2011 (500 répondants).





Photographie sociale, démographique et sociétale (France)

Une espérance de vie en progression constante :

- ▶ 74 ans en 1980
- ▶ 79 ans en 2004
- ▶ 84 ans en 2050

Hausse du nombre de personnes vivant seules :

- ▶ 1 personne sur 8 en 1999
- ▶ 1 personne sur 6 en 2030

Si les tendances démographiques récentes se maintiennent, en 2030, près d'une personne sur trois aura plus de 60 ans.

Croissance du taux d'activité des femmes de **23 %** sur les 30 dernières années pour atteindre aujourd'hui **80,7 %** des femmes entre 25 et 49 ans.

Source : ANSP / INSEE.

Des exigences complexes à satisfaire

Une innovation réussie doit reposer sur l'écoute des besoins et des usages des clients (92%), l'amélioration de leur confort (84%) et un gain de temps (77%).

92% des entreprises interrogées considèrent que les nouveaux services doivent répondre aux attentes, usages et aspirations du client. Il s'agit en fait d'aller au-delà de la simple étude de ses attentes et d'anticiper ses besoins. Au dire de nombreuses entreprises que nous avons rencontrées, le client ignore bien souvent ce qu'il recherche exactement. Il faut donc comprendre les attentes des consommateurs et savoir anticiper leurs besoins.

“Les activités de services : un monde très vaste d'opportunités à saisir, mais un monde à l'accélération croissante qui exige une adaptabilité accrue des hommes et des organisations.”

Christophe Platet, Associé Ernst & Young

L'évolution des modes de consommation fait apparaître une tendance des consommateurs à rechercher des prestations sur mesure, de plus en plus individualisées. Pour satisfaire leurs besoins, les clients recherchent une solution à la carte et ils portent une attention croissante à la qualité du service rendu.

Quels sont les principaux facteurs clés de succès pour lancer un nouveau service dans votre entreprise ?

Source : Enquête Ernst & Young 2011 (359 répondants, ceux dont l'entreprise a l'intention de lancer de nouveaux services).

Ecouter et anticiper les attentes et les usages des clients

92%

Permettre un plus grand confort pour le consommateur

84%

Proposer un prix compétitif

81%

Proposer des services sur mesure

80%

Communiquer massivement auprès des clients

80%

Bénéficier d'un bouche-à-oreille favorable

79%

Permettre un gain de temps pour le consommateur

77%

Etre capable d'assurer une mise en marché rapide

76%

Savoir se protéger de la concurrence

63%

Convaincre les réseaux de distribution et la force de vente

63%

Avoir la capacité à déployer un service au niveau mondial

59%

L'exigence de service sur mesure s'accompagne de fortes attentes en matière de mobilité et d'accessibilité permanente. Ainsi, les entreprises que nous avons rencontrées indiquent que les consommateurs recherchent un "service dans la poche", qui ne fasse pas obstacle à leur mobilité, voire qui favorise celle-ci.

La recherche de gain de temps semble aussi décisive : elle a pour conséquence le recours massif aux outils de dématérialisation et à l'innovation dans la production et la distribution des services. 77% des entreprises interrogées considèrent ainsi que l'innovation doit faire gagner du temps au consommateur.

Les nouvelles aspirations en termes de qualité de vie et répartition entre le temps de travail et le temps de loisirs bouleversent également l'économie des services. Les entreprises de services doivent faire face à de nouvelles attentes en termes de délais et de coûts ; ainsi le pouvoir d'achat (pour 34% des entreprises interrogées) et l'évolution de la répartition entre le travail et les loisirs (pour 30%) sont des facteurs porteurs pour faire émerger de nouvelles activités de services.

C'est aussi vrai dans les pays émergents comme l'Inde où l'apparition et la montée en puissance d'une classe aisée créent un potentiel de nouveaux services lié à une nouvelle répartition entre le temps de travail et le temps de loisir.

Enfin, certains nouveaux services répondent à une exigence de responsabilité sociale et environnementale de plus en plus présente chez les consommateurs de secteurs particuliers. C'est le cas notamment du secteur de l'énergie avec l'apparition prochaine des "smart grids", qui permettront aux consommateurs de minimiser leur empreinte carbone via la technique de l'effacement (limitation de la consommation sur un signal du réseau en cas de pic, en contrepartie le cas échéant d'avantages tarifaires). C'est également le cas des nouveaux services de distribution, qui intègrent et font participer des populations en difficulté d'insertion.

Interview

"Inventer constamment des prestations sur mesure pour nos clients."

Henri Chignier, Directeur Exécutif, Kiloutou Global Services, Kiloutou

Une montgolfière pour un client ?

Pourquoi pas !

Contrairement à ce que pense le grand public, Kiloutou est avant tout une entreprise de services B to B. Le B to C ne représente que 15% de notre chiffre d'affaires. Notre cœur de métier, depuis notre création en 1980 par Francky Mulliez, est de louer différents engins aux entrepreneurs du BTP, qui ont massivement sous-traité leurs parcs dans les 30 dernières années : engins de terrassement, élévateurs de charges et de personnes, groupes électrogènes, compresseurs, etc.

Le rôle de l'entité Kiloutou Global Services, que nous avons constituée en 2006, est de compléter la prestation offerte à nos clients en allant chercher le service chez d'autres prestataires de façon à servir de guichet unique. Cette sous-traitance nous permet de compléter quasiment à l'infini l'offre catalogue déjà proposée par les agences. Nous pouvons ainsi trouver les engins non

disponibles dans notre catalogue, par exemple de taille plus importante. Pour notre entité Kiloutou Events, spécialiste du secteur de l'évènementiel, nous sommes parfois amenés à rechercher des engins exceptionnels : il peut arriver qu'on nous demande de trouver des montgolfières ! Nous intervenons fréquemment sur des événements culturels, sportifs ou mondains de premier plan, tels que des défilés de mode, des courses automobiles ou des célébrations people. Nous travaillons beaucoup avec des collectivités locales, à titre d'exemple, nous gérons chaque année pour de nombreuses villes la mise en place des installations de Noël, ce qui nécessite un déploiement extrêmement rapide, de nuit.

A l'avenir, nous comptons nous développer sur toutes les prestations utiles à nos clients autour de leurs chantiers : capacité satellitaire pour alimenter les télécommunications sur le site, mise en place de "bases vie" (bungalows, bureaux, cantines), refuelling des engins, etc.

La confiance des clients vient de notre marque

Pour faire fonctionner ce modèle de prestations étendu, dans un univers du BTP où la réactivité est critique et la sécurité des opérateurs est fondamentale, nous accordons une grande importance à la sélection et à l'accréditation des partenaires qui nous louent leurs engins. Nous sommes extrêmement sélectifs, avec quelques partenaires en Belgique, au Royaume-Uni et dans le Maghreb. Nous assurons la qualité de service, le respect des normes et les délais de mise à disposition. Cela peut s'avérer complexe : un engin de chantier subissant de fortes dégradations, la remise en état est beaucoup plus complexe que dans le secteur de la location automobile. D'où l'importance de notre réseau d'agences de proximité, qui assurent la maintenance préventive et curative, avec des agents se déplaçant sur les chantiers.

Un environnement économique en transition

La limite entre service et industrie est de plus en plus perméable, dans un contexte d'intensification de la concurrence.

Depuis quelques années, les modèles économiques traditionnels s'essouffent et on assiste à une hybridation croissante entre services et industrie. Cette évolution contribue à faire du secteur des services un marché complexe et, aux limites encore très floues.

Certains "pure players" des services tentent d'adosser leurs activités à une offre de produits tangibles, tandis qu'à l'inverse, des acteurs industriels transforment leur business model d'origine pour améliorer leurs marges et gagner des parts de marché sur le terrain des services.

De la même façon, dans la distribution, alors que des acteurs traditionnels s'ouvrent au multicanal (dans le luxe ou l'optique par exemple), certains pionniers de la vente en ligne pure ouvrent des points de retrait ou les font évoluer en véritables points de vente.

Les acteurs des marchés des services utilisent de plus en plus des méthodes de production industrielles ("servuction") par des centres de services partagés ou des centres d'appels. 33% des entreprises interrogées considèrent que les nouveaux services doivent permettre prioritairement la conquête de

A quoi seront destinés les nouveaux services de demain ?

Source : Enquête Ernst & Young 2011 (272 répondants, ceux dont l'entreprise a l'intention de lancer de nouveaux services).

Répondre aux nouvelles exigences des consommateurs

45%

Conquérir de nouveaux marchés

33%

Faire face aux évolutions de la concurrence

13%

Répondre aux exigences réglementaires

9%

nouveaux marchés, face à une concurrence plus ouverte et plus intense. Les nouveaux services doivent apporter de la valeur ajoutée et permettre aux entreprises de trouver des débouchés, surtout quand elles sont positionnées sur des marchés matures.

Enfin, la veille concurrentielle reste un catalyseur non négligeable de l'innovation dans les services (13% des entreprises interrogées) et concerne particulièrement les activités liées à des évolutions technologiques fortes comme les télécoms.

Avis d'expert

"Le gène de l'industrie s'insinue dans le service."

Eric Vogler, Professeur en management stratégique, EM Lyon Business School



Face à l'industrie, le service souffre de défauts génétiques majeurs : intangibilité, hétérogénéité, simultanité

Le service ne se voit pas, plus exactement son résultat. Il est évident, donc transparent.

Il faut développer des trésors d'imagination pour le faire apparaître, pour le matérialiser. Dans le service, le marketing, le concept et la marque sont vitaux : ainsi, il faut permettre au client d'identifier clairement un "concept" de magasin, par un aménagement intérieur, par les uniformes des salariés, par un emplacement spécifique...

La qualité du service est difficile à contrôler car le service est par nature hétérogène. Le service est essentiellement délivré au client par les personnels en contact avec lui, souvent très nombreux et sur un large territoire : il est alors difficile de maîtriser la prestation délivrée par chaque salarié. Des méthodes ont donc été développées pour "normer", "industrialiser" les prestations des salariés : SBAM ("Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci") des chefs de rayons en hypermarché, scripting des entretiens dans les centres d'appel des opérateurs téléphoniques, scénarisation

de l'accueil dans certains points de vente...

Dans le service, la fidélisation à la marque est complexe : elle passe souvent par l'attachement du client à la personne même qui lui "rend service", par l'*intuitu personae*, avec son consultant, son dentiste, sa coiffeuse...

Le gène du service s'insinue dans l'industrie, tandis que celui de l'industrie s'insinue dans le service

Les biens industriels se paient désormais à l'usage : avec la montée en puissance du "pay-per use", le transfert de propriété hérité des siècles passés disparaît, c'est la jouissance du bien qui est privilégiée, plus sa possession. Les voitures s'achètent à l'usage, on n'achète plus des pneus mais des kilomètres ou des atterrissages.

Le zéro stock industriel fait tendre l'industrie vers le service : on voit se développer des logiques de *yield management* héritées du monde du service pour éviter les ruptures de stock. Ces nouvelles stratégies de différenciation des industriels les font rentrer de plain-pied dans le monde des services, un monde dont ils ne connaissent pas toujours les principaux leviers. Réinventer la gestion d'une qualité de service qui dépend pour partie du bon travail

du client, gérer du personnel de production en contact direct avec le client, faire payer le juste prix de ce service, le légitimer aux yeux d'un client trop facilement myope... Les industriels sont-ils prêts à cette révolution de leur mode de conduite de l'entreprise ?

Parallèlement, les services se gèrent de plus en plus avec les méthodes de l'industrie. Les prestations à faible valeur ajoutée privilégient aujourd'hui les "centres de service partagés", au fonctionnement normé et "industriel". L'automatisation pure et simple de prestations de service jusque là délivrées par des personnels nécessite pour les entreprises de service des investissements en CAPEX lourds mais aussi une gestion de leurs ressources revisitée : automates bancaires, check-in automatisés des compagnies aériennes, caisses automatiques, péages routiers. Sauront-elles faire cohabiter des modes "industriels" avec ses modes d'organisation originaux plus relationnels ? Leurs clients accepteront-ils de se retrouver face à une machine là où ils étaient accueillis par du personnel chaleureux qui les encadraient et les aidaient ? C'est un des challenges de ces entreprises, et une de nos réalités dans nos vies contemporaines de consommateurs de services...



Interview

“L’ambition de notre réseau social ? Devenir le guichet unique du monde professionnel.”

Laurence Bret Stern, Directrice Marketing Europe, Linked In



Notre cible prioritaire : les entreprises

Notre modèle économique consiste à offrir aux cadres des outils pour réussir leur vie professionnelle et

transformer leur réseau social en opportunités. Plus notre base de cadres inscrits est importante, plus nous pouvons monétiser auprès des entreprises nos solutions Ressources Humaines (recrutement, fidélisation...) et nos solutions Marketing (destinées aux annonceurs et aux agences). En matière de RH, les chasseurs de tête sont parmi nos gros clients. Nous avons à ce stade une base d’inscrits importante (130 millions de professionnels dans le monde), et très qualitative.

En termes d’identité et de visibilité, nous commercialisons de la publicité sur notre site et des opérations de marketing on-line que nous facturons à la performance (CPM). En termes d’influence, nous offrons

aux inscrits un bouquet de services gratuits qui leur permettent d’accroître leur notoriété personnelle. En termes d’information, nous disposons d’une base importante d’informations statistiques sur les parcours professionnels de nos inscrits, les compétences émergentes, les pratiques en matière de recrutement, qui nous permet de fournir des analyses pointues à nos entreprises clientes.

Une ambition : devenir le guichet unique du monde professionnel

Nous ne percevons pas les autres réseaux sociaux comme des concurrents : notre président a coutume de dire que “Facebook c’est le barbecue, Twitter le kiosque à journaux et Linked In le bureau”. Nous ne nous sentons pas menacés par les applications RH développées sur Facebook par exemple, car les utilisateurs n’ont pas envie de mélanger toutes leurs vies numériques, exactement comme dans la vie réelle. Le contexte de consultation de notre site est extrêmement professionnel, en

journée, et les utilisateurs le consultent dans un état d’esprit lié à une décision : nous avons l’ambition de devenir le guichet unique du monde professionnel.

Dans l’esprit de la Silicon Valley, nous sommes en interface avec tous ces grands réseaux sociaux : si vous postez un tweet, il est repris sur votre mur Linked In et inversement. Nous ouvrons également nos interfaces de programmation à de nombreux développeurs afin d’élargir rapidement et à moindre frais notre offre de service, par exemple avec des solutions de CRM comme Salesforce. Notre R&D est intégralement basée dans la Silicon Valley, où nous faisons face à une forte guerre des talents entre les grandes sociétés hi-tech locales, sur les profils d’ingénieurs. Sur le plan commercial, nos grands comptes mondiaux sont gérés par des équipes dédiées. Nous servons de nombreux pays sans aucune présence physique locale : les comptes mid-market sont gérés depuis Dublin en télévente.

Les nouvelles technologies au cœur des services de demain

Les secteurs de l'informatique (88%) et les télécoms (81%) représentent avec la distribution d'énergie les secteurs au plus fort potentiel d'innovation.

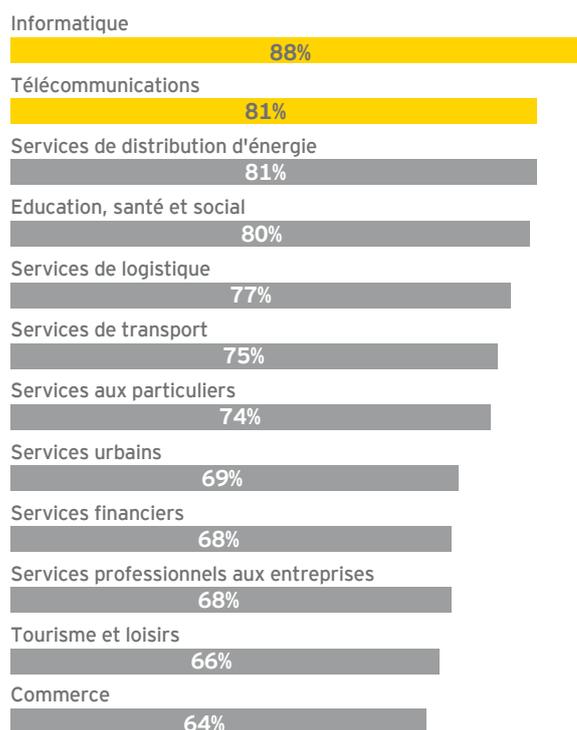
Les technologies de l'information et de la communication (TIC) embrassent indéniablement tous les secteurs et leur évolution alimente abondamment les réflexions des entreprises sur les services de demain et ce, tant dans leurs modes de développement, que de commercialisation ou de délivrance.

Ainsi, le secteur informatique et le secteur des télécoms semblent particulièrement concentrer le potentiel d'innovation pour les années à venir, de l'avis de respectivement 88% et 81% des entreprises interrogées.

Si les progrès techniques dans ces secteurs ouvrent des perspectives toujours plus étonnantes, la révolution qu'ils représentent pour les services trouve surtout racine dans les nouveaux rapports à la technologie. En effet, l'adoption des TIC par les particuliers en premier lieu, puis par les entreprises, s'est considérablement accélérée, laissant place à de nombreux nouveaux usages.

Dans quelles activités de service voyez-vous le plus fort potentiel d'innovation dans les 5 années à venir ?

Source : Enquête Ernst & Young 2011 (500 répondants).



Et ces nouveaux usages bénéficient pour l'heure d'une dynamique vertueuse, réciproquement entraînée par :

► **La propension accrue des consommateurs à utiliser les nouvelles technologies, mue par l'engouement de la génération des "natifs numériques" et par les améliorations conséquentes sur leur quotidien. En attestent les statistiques de l'INSEE pour l'année 2010, qui indiquent que les dépenses des ménages en appareils informatiques et en communication sont toujours en forte croissance, et supérieures à celles allouées aux soins ou encore à celles de l'habillement.**

► **La plus grande flexibilité et accessibilité des produits et services technologiques, notamment via le cloud computing, l'Open Data, les nouvelles interfaces homme-machine et la réalité augmentée.**

La contraction de l'espace et du temps induite par les nouvelles technologies offre une myriade de nouvelles possibilités, à chaque étape du cycle de vie du service :

► **Les plateformes collaboratives en temps réel, les données ouvertes (Open Data), l'informatique décisionnelle sont autant de moyens qui stimulent la création et le développement de nouveaux services.**

► **Les modes de commercialisation et de consommation du service pourront également tirer le meilleur parti des avancées amenées par le m-commerce, le cloud computing ou encore la NFC⁸ (communication en champ proche).**

► **Sur le plan de la performance, les technologies comme le "serious gaming", les nouvelles interfaces homme-machine, la réalité augmentée, la domotique et le digital "in-store" constituent à la fois des facteurs d'amélioration et de mesure de la qualité du service.**

Parallèlement à l'expansion de ces technologies prometteuses, l'interopérabilité reste toutefois un enjeu majeur pour les systèmes existants et ceux à venir : pour 61% des entreprises interrogées, le manque d'intégration des technologies est le principal frein à l'innovation dans les services (voir page 51).

8. La communication en champ proche (Near Field Communication), NFC, est une technologie de communication sans-fil à courte portée et haute fréquence, permettant l'échange d'informations entre des périphériques jusqu'à une distance d'environ 10 cm. Un appareil doté de la technologie NFC est capable d'échanger des informations avec des cartes à puces sans contact mais également avec d'autres appareils dotés de cette technologie. Cette technologie est notamment utilisée pour le paiement en utilisant un appareil mobile ou encore la lecture d'une carte de visite électronique. "Global and Regional FDI Trends in 2010," *Global Investment Trends Monitor*, UNCTAD, 17 January 2011.

Une révolution qui touche toutes les entreprises

Le potentiel de lancement de nouveaux services est massif, concerne les entreprises de toutes tailles et dépend fortement de l'arrivée d'acteurs industriels sur ce type d'activités. Mais ce potentiel ne pourra se réaliser sans la capacité à développer et intégrer de nouveaux métiers.

Un réservoir important de nouveaux services

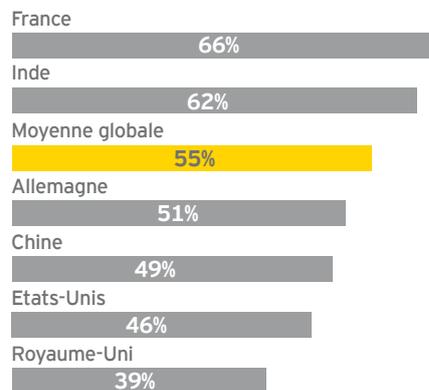
55% des dirigeants comptent lancer de nouveaux services dans les cinq prochaines années.

Dans les cinq prochaines années, plus de la moitié des entreprises interrogées ont l'intention de lancer des services qui n'existent pas encore aujourd'hui. Cette proportion est stable quelle que soit la taille de l'entreprise concernée.

Parmi les pays matures, la France est particulièrement prête à l'innovation, avec 66% de répondants positifs, loin devant les États-Unis (46%) ou le Royaume-Uni (39%). Néanmoins, il est à noter que la nature des services que les dirigeants de Chine et d'Inde envisagent de lancer sera différente, car ils envisagent un impact fort sur leur business model (pour 53% et 65% d'entre eux respectivement, la moyenne mondiale se situant à 40%).

A votre connaissance, votre entreprise a-t-elle l'intention de lancer dans les 5 prochaines années des services qui n'existent pas encore aujourd'hui ?

Source : Enquête Ernst & Young 2011 (500 répondants).



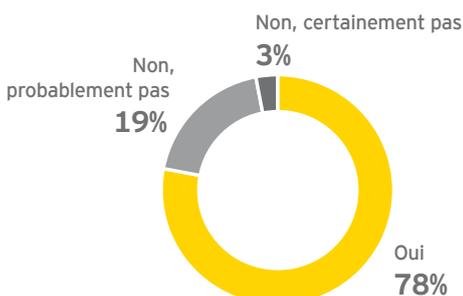
De nouveaux services synonymes de nouveaux métiers

78% des dirigeants sont convaincus de l'émergence prochaine de nouveaux métiers.

L'apparition de ces nouveaux services implique une évolution des métiers traditionnels, voire une création de nouveaux métiers, comme le confirment 78% des entreprises interrogées.

Selon vous, ces nouveaux services vont-ils engendrer l'apparition de nouveaux métiers ?

Source : Enquête Ernst & Young 2011 (272 répondants, ceux dont l'entreprise a l'intention de lancer de nouveaux services).



Depuis quelques années de nouveaux besoins apparaissent dans certains secteurs des services particulièrement dynamiques en termes d'évolution des compétences : informatique, santé, éducation, développement durable. Ces compétences sont particulièrement liées aux évolutions technologiques et sociétales – intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication, évolution de la pyramide des âges ou pression de l'opinion publique en matière de RSE. De façon remarquable, les entreprises de moins de 500 salariés sont encore plus concernées par ce phénomène : 84% de celles qui comptent lancer un nouveau service soulignent la nécessité de nouveaux métiers. Le soutien aux entreprises de taille moyenne apparaît donc comme une priorité d'autant plus importante (formation initiale et continue).

Selon l'OCDE, les services associés au cloud computing, aux technologies vertes et aux solutions "intelligentes" laissent entrevoir des perspectives particulièrement favorables pour la mobilisation de nouvelles compétences.



47% des sondés considèrent la natalité et le vieillissement comme un enjeu et une opportunité majeur pour les activités de services.

55% des entreprises prévoient de nouveaux services dans les cinq prochaines années.

33% des répondants comptent sur ces nouveaux services pour conquérir de nouveaux marchés.

78% des sondés anticipent l'apparition de nouveaux métiers.

Interview

"La moitié du chiffre d'affaires de Xerox est aujourd'hui dans les services."

Patrice Vidal, Directeur Général, Global Document Outsourcing, Xerox



La moitié du chiffre d'affaires de Xerox est aujourd'hui dans les services

La mutation de Xerox en entreprise de services est le résultat direct de la demande de nos clients : ceux-ci souhaitent se recentrer sur leur cœur de métier, réduire les coûts, payer "à la carte" la plupart des prestations, tout en bénéficiant des dernières avancées, tant en matière de technologies que de processus. Pour répondre à cette demande, et partant de notre expertise en production documentaire et dématérialisation des flux, nous nous sommes progressivement positionnés sur la prise en charge de processus métiers, notamment avec le rachat de la société ACS. Désormais, nous gérons les processus de relation client (call center), de finance et comptabilité, de RH et d'infogérance informatique. Nous réalisons ainsi 50% de notre chiffre d'affaires dans les services.

En termes de compétences, nous avons dû faire évoluer certains profils dans l'entreprise. Nous avons des besoins de plus en plus importants en intégration de systèmes, en gestion de projets, en expertise métiers, mais aussi au sein de l'activité commerciale. Nous avons noué des relations de partenariat avec différents spécialistes en conseil et technologie. La mise en œuvre des prestations est effectuée au travers de capacités locales, nearshore ou offshore. En complément de nos plateformes de services en France, nous nous appuyons également sur des centres de services partagés européens, comme par exemple à Barcelone (Business Process Outsourcing, 800 salariés) ou à Dublin (help desk et gestion déléguée des impressions).

Inventer l'avenir

L'innovation dans le domaine des services est devenue un enjeu vital pour notre entreprise, car nos clients nous demandent

en permanence d'inventer l'avenir.

Notre activité de recherche est fortement orientée par les besoins clients, avec un pourcentage significatif de notre chiffre d'affaires consacré chaque année à la R&D (1,6 Mds US\$ en 2010).

Au centre de recherche européen basé à Grenoble, nous travaillons par exemple sur des technologies collaboratives de reconnaissance automatique et de catégorisation de tous contenus comme la photo ou la vidéo (supports de communication Rich Media). Dans une entreprise, il faut savoir que 80% de l'information en moyenne n'est pas structurée et reste donc inexploitée.

Nos équipes de recherche organisent des sessions d'échange avec nos clients au travers du programme "Client-Led Innovation Center". Dans ce cadre, nous leur présentons les innovations, écoutons leurs besoins et orientons nos travaux en conséquence.



Interview

“La migration de notre offre vers les services a de fortes conséquences sur nos équipes.”

Mathieu Gagnard, Vice-Président Ressources Humaines, Ingenico



Notre métier ne se limite plus au seul terminal de paiement, mais englobe aujourd’hui de nombreux services liés au paiement

Historiquement, notre savoir-faire s’est construit autour du terminal de paiement. Cela nous a permis de développer une présence physique, une proximité avec les commerçants, puis de générer des revenus récurrents sur les terminaux, et d’organiser des montées en gamme logicielle régulières. Globalement, notre activité est porteuse, et nous accompagnons le développement du commerce, avec des changements de formats : le remplacement d’indépendants par des chaînes, l’évolution des types d’activités, la mobilité, l’achat en ligne et avec une évolution profonde du monde du paiement au-delà de notre activité historique. Nous avons même tout un potentiel de développement avec des transactions pour lesquelles le terminal de paiement est sous-représenté : taxis, médecins, commerce mobile...

Notre principal enjeu pour l’avenir tout comme notre ambition collective est de réussir notre stratégie de développement en conservant et valorisant cet ancrage historique, et parallèlement en augmentant significativement à moyen terme les services pour passer à 40% de notre activité. Pour nous, cette migration vers plus de services n’est pas une révolution, nous la qualifions

plus volontiers de “transformation”. Notre métier, c’est le paiement, dans toutes ses différentes dimensions. En effet, la réalisation du paiement entre l’acheteur et le vendeur met en œuvre des processus complexes qui vont bien au-delà du simple terminal, et qui comprennent à la fois des mécanismes bancaires, réglementaires, de change, de lutte contre la fraude, tous différents selon les pays concernés. Les tendances du marché nous paraissent plutôt favorables à la croissance de notre activité : montée en puissance du e-commerce, du paiement mobile, des nouvelles technologies, des normes de sécurité, ou encore bancarisation et dématérialisation des paiements dans les pays émergents.

Migration de l’offre vers le service, migration des compétences

En matière de ressources humaines, notre groupe a dû faire face à une évolution accélérée pour réussir cette migration et accompagner les nombreuses transformations qui en résultent : doublement de la taille, globalisation, nombreuses acquisitions, migration vers le logiciel, sous-traitance de la fabrication, nouveaux interlocuteurs chez nos clients. Ces évolutions stratégiques intégrant de plus en plus les dimensions logiciel et services n’est pas sans conséquences sur les équipes : les ingénieurs spécialistes des deux domaines ont des profils différents, et il faut les faire communiquer pour délivrer au client la promesse d’une parfaite intégration hardware/software.

La problématique est la même pour les vendeurs qui doivent être à même de porter la totalité de l’offre aux clients, et s’adresser à des acheteurs nouveaux. Ainsi, pour nos plus grands clients, nous fonctionnons en mode “projet”, et nous devons souvent identifier partout dans le monde les meilleures compétences pour répondre aux attentes de nos clients internationaux. Si nous avons conservé la R&D du groupe à Valence, pour la cryptologie ou les terminaux de paiements, la R&D se fait également à proximité des marchés, un peu partout dans le monde. L’accompagnement par la DRH de ces évolutions s’est traduit par de nombreux recrutements pour diversifier les profils, un travail en profondeur sur les compétences requises et des plans de formation importants. Nous participons ainsi pleinement à la transformation d’Ingenico en société qui combine le hardware et les services.

Un secteur largement investi par les grands groupes

48% des entreprises du classement Forbes Fortune 1000 sont des entreprises de services.

L'importance grandissante du secteur des services se manifeste aussi par la taille des entreprises qui y jouent un rôle déterminant. On constate un poids de plus en plus important des grandes entreprises de services dans le paysage économique mondial, qui comptent parmi les principaux moteurs de la croissance. En examinant le classement Forbes 2011 des plus grandes entreprises mondiales, tous secteurs d'activité confondus, on note que 48% d'entre elles sont des opérateurs de services, et représentent 37% des profits réalisés par l'ensemble du classement. Parmi ces entreprises de services, 28% sont des entreprises américaines, 5% sont françaises et 13% sont originaires de pays à forte croissance.

En France, 43% des entreprises du CAC 40 appartiennent au secteur des services. Ces entreprises représentent 50% du chiffre d'affaires réalisé et 51% des emplois des entreprises du CAC 40.

Le tableau des principaux premiers investisseurs dans le secteur des services en Europe montre le poids des grands opérateurs dans le commerce et les services aux entreprises.

Top des investisseurs dans le secteur des services en Europe en 2010

Source : Ernst & Young Investment Monitor, 2011.

Investisseurs	Secteur	Nombre d'emplois créés en 2010 en Europe
Abertis Logistica	Services de transports	7 000
Accenture	Services aux entreprises	3 285
Lidl	Commerce	2 135
TK Maxx	Commerce	1 800
Hennes & Mauritz	Commerce	1 600
Firstsource	Services aux entreprises	1 506
Tata Consultancy Services – Diligenta	Services aux entreprises	1 500
MM Teleperformance	Services aux entreprises	1 493
DHL	Services de transports	1 357

La taille et la capitalisation boursière des grands opérateurs de services sont considérables.

Top 5 des acteurs mondiaux par secteur d'activité

Source : Classement Forbes - 2011 / OneSource pour le nombre d'emplois.

Secteur	Entreprise	Pays	Chiffre d'affaires (millions US\$)	Capitalisation boursière (millions US\$)	Effectifs
Télécommunications	China Mobile Communications Corp.	Chine	71 800	192 100	145 954
	AT&T Inc.	Etats-Unis	124 300	168 200	256 210
	Vodafone Group plc	Royaume-Uni	67 500	148 200	83 862
	Telefonica SA	Espagne	81 300	113 300	285 063
	America Movil SA de CV	Mexique	49 200	110 100	156 250
Technologie	Apple Inc.	Etats-Unis	76 300	324 300	60 400
	Microsoft Corp.	Etats-Unis	66 700	215 800	90 000
	International Business Machines Corp.	Etats-Unis	99 900	198 100	426 751
	Google Inc	Etats-Unis	29 300	185 800	32 467
	Oracle Corporation	Etats-Unis	32 000	161 200	111 298
Distribution d'énergie	Electricite De France (aka EDF Group)	France	87 200	78 200	158 842
	E.ON AG	Allemagne	124 600	64 000	79 457
	Enel	Italie	96 500	54 000	76 224
	Iberdrola SA	Espagne	40 700	45 000	31 334
	Tokyo Electric Power	Japon	53 700	41 500	52 970
Services aux entreprises	Adecco SA	Suisse	27 300	12 500	33 000
	Paychex, Inc.	Etats-Unis	2 000	12 000	12 400
	Secom Company	Japon	7 000	11 500	33 807
	Randstad Holding	Pays-Bas	19 000	9 000	546 980
	Moody's Corp.	Etats-Unis	2 000	7 400	4 732
Tourisme et hôtellerie	McDonald's Corp.	Etats-Unis	24 100	80 100	400 000
	Las Vegas Sands Corp.	Etats-Unis	6 900	29 100	34 000
	Starbucks Corp.	Etats-Unis	10 900	27 300	149 000
	Yum! Brands Inc.	Etats-Unis	11 300	24 600	52 920
	Wynn Resorts, Limited	Etats-Unis	4 200	15 400	16 405

La montée en puissance des groupes industriels sur le service

Via l'extension de leur offre et l'externalisation, les grands groupes industriels sont désormais très présents.

Aujourd'hui de plus en plus de grands industriels choisissent d'orienter leur stratégie vers des activités de services, notamment en associant une prestation de service à leur production. Les industriels proposent ainsi des services qui apportent une valeur ajoutée à leurs produits, ce qui leur permet d'augmenter leur chiffre d'affaires (sécurisation des clients, protection contre la concurrence des entreprises des pays émergents...).

Il faut distinguer ce phénomène d'extension de l'offre de celui des industriels convertis à l'externalisation, qui confient à des sociétés de service de nombreuses fonctions n'appartenant pas à leur cœur de métier.

L'externalisation croissante d'une partie des activités industrielles vers les services a contribué en partie à la perte d'emplois dans l'industrie sur la période 1980-2007, selon une étude 2010 de la Commission Permanente de Concertation pour les Services (CPCS) ; mais cette tendance se réduit considérablement depuis une dizaine d'années (plus que 5% des pertes d'emplois industriels entre 2000 et 2007).

Parallèlement, de nombreuses entreprises "pure players" des services acquièrent des compétences industrielles – souvent par croissance externe – de façon à offrir à leurs clients une prestation intégrée (telle que la fourniture de software et de hardware dans les cas des réseaux d'énergie intelligents ou encore la fourniture des systèmes de contrôle radar sur les routes).

Interview

"Autolib' est pour le groupe Bolloré une étape dans notre stratégie de développement d'offres de stockage de l'énergie."

Morald Chibout, Directeur Général, Autolib', groupe Bolloré



S'affranchir des contraintes de l'automobile

L'automobile est en train de vivre une révolution de la même ampleur que celle que nous avons connue avec Internet : le mode de

consommation de la voiture va progressivement évoluer. Pour certains consommateurs il ne sera plus un bien d'équipement traditionnel mais un bien d'usage à la carte, en "pay-per-use". La jeune génération est déjà dans ce type d'usage pour de nombreux produits et, dans l'automobile, ce type de comportement se développe rapidement dans des pays comme le Japon ou la Corée.

L'amour de la voiture est une notion qui a perdu de l'importance chez certains profils de consommateurs. L'acquisition d'une automobile peut être perçue comme source de multiples problèmes. Il faut se préoccuper du carburant, de l'assurance, de l'entretien, du stationnement. Autolib' est conçu pour s'épargner ces problèmes.

Nous venons de lancer notre service, et nos statistiques montrent une surreprésentation des 25-45 ans, et des urbains amateurs de nouveauté. Parmi eux 50% passent directement à l'abonnement annuel, ce qui montre qu'ils ne doutent pas de leur utilisation future du service ! Nous avons également toute une clientèle de visiteurs occasionnels et notamment des touristes. Nous sommes d'ailleurs en discussion avec des tours-opérateurs qui veulent inclure notre offre dans leurs packages.

Désengorger les villes

Nous avons comme objectif plus de 1000 stations dans la région parisienne, alors qu'il n'y a que 300 stations de métro. Il y aura donc toujours une station à moins de 300 m.

Autolib', qui fonctionne en délégation de service public, doit être un complément au bouquet de services offert par la ville, ce type de solutions permettant de compenser le déficit en transports publics collectifs et l'étalement urbain. Mais surtout il s'inscrit comme un moyen de transport écologique.

Avec notre service disponible 24h/24h, nous allons permettre à de nombreuses personnes dont le domicile est mal desservi, ou qui travaillent en horaires décalés, de se rendre à leur travail avec des voitures écologiques.

Le groupe Bolloré a développé en interne une solution globale, allant du système d'information aux bornes de locations. Ce projet unique au monde intéresse de nombreuses villes. Nous sommes en discussions avec plusieurs villes dans le monde pour nous développer à l'étranger. La cible idéale, ce sont celles qui sont à la fois engorgées par le trafic et où il y a un bon niveau de sécurité.

Le stockage de l'énergie, marché du futur

Notre technologie, la batterie au lithium métal polymère, est un grand pari, que nous sommes les seuls à avoir fait. La "Bluecar" n'est qu'une première étape de l'utilisation de cette technologie. A terme, nous avons l'intention de développer aussi des offres de stockage de l'énergie, un marché évalué à 500 milliards de dollars.

Un rôle croissant des économies émergentes

Les pays émergents ont déjà pris une part non négligeable dans l'économie des services et affichent des ambitions importantes en matière de déploiement mondial de leurs offres.

Un rôle croissant des services dans les économies émergentes

La part des services dans le PIB chinois a cru de 34% en 10 ans.

La Chine et l'Inde ont vu augmenter considérablement la part des services dans leurs PIB respectifs pendant les vingt dernières années.

Part des services dans le PIB

Source : The World Bank Group.

	France	Royaume-Uni	Allemagne	Etats-Unis	Chine	Inde
2009	79%	78%	73%	78%	43%	55%
1989	68%	63%	60%	69%	32%	44%
Evolution	+16%	+24%	+22%	+13%	+34%	+25%

Un rôle croissant des pays émergents dans l'économie des services

91% des dirigeants indiens considèrent la capacité à déployer un service au niveau mondial comme un facteur clé de succès.

Parmi les nouveaux entrants dans le classement 2011 Fortune 1000 de Forbes, 39% des entreprises sont originaires des BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) ou d'Asie.

Si les activités de services à forte valeur ajoutée sont encore majoritairement présentes dans les pays européens et aux États-Unis, les activités de services "de masse", comme les centres de services partagés et les centres d'appels, se déplacent de plus en plus vers les BRICS en priorité, mais également en Europe centrale et de l'Est et vers l'Afrique du nord (Maghreb).

L'ambition des pays émergents en matière de services se reflète dans notre étude : la capacité à déployer un nouveau service au niveau mondial est un facteur clé de succès pour 91% des répondants indiens et 84% des chinois. Par comparaison, les pays matures ont moins cette vision globale de leurs innovations dans les services (65% des répondants aux États-Unis, 47% en Allemagne et seulement 37% pour les sondés français). Avec 44% de sondés qui placent la conquête de nouveaux marchés en tête de leurs priorités, l'Inde est le pays le plus énergique dans ce domaine.

Top 10 des acteurs des pays à forte croissance dans les activités de services

Source : Classement Forbes - 2011 / OneSource pour le nombre d'emplois.

Entreprise	Pays	Secteur	Chiffre d'affaires (milliards US\$)	Valeur de marché (milliards US\$)	Nombre d'employés
China Mobile Communications Corp.	Chine	Télécommunications	66,2	199,7	144 555
China Shenhua Energy Co Ltd.	Chine	Energie	15,7	85,4	74 949
China Telecommunications aka China Telecom Corp	Chine	Télécommunications	27,4	36,7	312 520
Tencent Holdings Ltd.	Chine	Technologies	1,1	36,4	16 020
Tata Consultancy Services Ltd.	Inde	Technologies	5,4	32,3	214 770
Infosys Technologies Ltd.	Inde	Technologies	4,2	32,2	133 560
Bharti Airtel Ltd. (fka Bharti Tele-Ventures Ltd.)	Inde	Technologies	7,3	23,0	21 548
Wipro Ltd.	Inde	Technologies	5,0	21,5	119 491
China Yangtze Power	Chine	Energie	1,3	21,2	7 319
Vimpel Communications (aka Beeline)	Russia	Télécommunications	10,1	18,6	10 900





Des secteurs porteurs de nouveaux services

La révolution des services s'observe dans tous les secteurs, avec une dynamique particulière dans certains d'entre eux, auxquels nous avons apporté une attention particulière dans cette étude.

Mise en œuvre de modèles économiques innovants sur les marchés émergents, utilisation de vecteurs technologiques repensant les modèles de communication ou de distribution, projets d'innovations de services s'appuyant largement sur des développements à haute intensité technologique (voire de rupture) : voici quelques-unes des stratégies que nous avons observées chez les acteurs étudiés.

On distingue enfin "révolution" des services et "évolution" des services. Les services en évolution - notamment l'externalisation de processus des entreprises - s'appuient également sur de fortes avancées technologiques, mais poursuivent une finalité presque inverse à celle des services en révolution : la standardisation du service.

Qu'il s'agisse de services en révolution ou en évolution, ces bouleversements sont impulsés de façon décisive par l'extension des capacités technologiques, issues notamment des nouveaux outils et solutions des secteurs de l'informatique et des télécoms.

36% des dirigeants considèrent l'efficacité énergétique comme porteuse de nouvelles activités de services.

43% des dirigeants attendent des États et des collectivités locales qu'ils se focalisent sur la gestion énergétique.

69% de la population vivra dans des villes à horizon 2050.

Informatique et télécoms

Maîtres de la révolution technologique, les acteurs des NTIC sont au cœur de la fourniture de nouveaux services et devront, pour maintenir ce statut, s'appuyer sur des infrastructures puissantes.

Les nouveaux dépositaires de la relation client

Les entreprises informatiques et de télécommunications sont devenues des acteurs incontournables de la construction d'une offre de services.

A l'heure du numérique, les opérateurs télécoms, du moins les opérateurs historiques, sont propriétaires de la liaison entre les entreprises et leurs clients : les réseaux de télécommunications. Les éditeurs de logiciels et les sociétés de services en informatique, quant à eux, servent la bonne application des processus de l'entreprise et organisent les "données", dont celles relatives aux clients et consommateurs. Les acteurs NTIC soutiennent ainsi les échanges et entretiennent la mémoire des relations entre les entreprises et leurs clients.

Fortes de ce rôle prépondérant, les entreprises informatiques et de télécommunications deviennent des contributeurs, voire des partenaires incontournables à toute fourniture de services. La complémentarité entre l'évolution des NTIC et l'innovation en matière de services apparaît donc naturelle, comme l'entrevoient respectivement 88% et 81% des dirigeants qui considèrent que les

services informatiques et les télécommunications représentent le plus fort potentiel d'innovation dans les cinq années à venir.

Le cas des services de paiement mobile dans le domaine financier ou l'essor des "smart grids" pour l'énergie illustrent parfaitement cette interconnexion.

Pour les "smart grids", les opérateurs télécoms font transiter via leurs réseaux les flux M2M (machine to machine) entre les terminaux intelligents installés chez les particuliers et les centres de traitement des énergéticiens. Quant aux paiements mobiles, les établissements bancaires s'allient aux opérateurs de télécommunications et aux fournisseurs de services comme Google Wallet ou Paypal pour assurer la capacité des usagers à payer via leurs téléphones mobiles. Ces alliances font d'autant plus de sens que les abonnés pourraient ainsi devenir clients de la banque, et inversement.

Une industrie en mutation

L'impact du cloud et computing des besoins en infrastructure vont être déterminants pour l'avenir des activités de service.

Stimulés par les exigences de flexibilité, d'instantanéité et de respect de l'environnement, les acteurs NTIC vont poursuivre leur course aux évolutions technologiques, mais aussi celles qui concernent les fondements de leur business model.

Dans le secteur informatique, le cloud computing représente ainsi une transformation en profondeur des modes de fonctionnement pour les constructeurs et les prestataires de services. En effet, grâce au cloud, les clients ont désormais la possibilité d'être facturés à l'usage, en s'affranchissant des problématiques de gestion des infrastructures technologiques (centre de données et applications). L'offre de produits couplés à la délégation de services est remplacée par la fourniture d'un service quantifié et mesurable, qu'il soit technique (par exemple de la capacité de stockage) ou applicatif.

Le développement du "Software as a Service" (SaaS) a révolutionné le business model de l'éditeur de logiciel. Auparavant vendeur d'un produit avec un investissement de départ assez limité, l'éditeur de

logiciel doit aujourd'hui gérer la fourniture d'un service complet associé à son produit.

Pour répondre aux enjeux des nouveaux usages technologiques, les opérateurs de télécommunications historiques continueront d'étoffer leurs infrastructures – via le déploiement du réseau de fibre optique et du réseau mobile 4G – et leurs offres de services. Aux services aux abonnés s'ajouteront par exemple les offres liées à "l'Internet des objets", aux communications M2M (machine to machine) mais aussi aux MVNO, opérateurs virtuels de téléphonie mobile qui loueront ces réseaux de données.

Sur le plan environnemental, l'usage congru des moyens techniques et la concentration des centres de données induits par le cloud computing devraient permettre de réduire l'empreinte écologique des NTIC.

De même, les politiques engagées de dématérialisation et la tendance à la numérisation des contenus amélioreront l'efficacité environnementale dans tous les secteurs.



10% c'est le taux de croissance du chiffre d'affaires des dix principales entreprises Internet durant l'année 2009, en période de crise.

Source : OCDE – Perspectives des technologies de l'information de l'OCDE 2010.

80% de la valeur créée par le secteur des NTIC dans les pays de l'OCDE est générée par les activités de services des NTIC.

Source : OCDE – Perspectives des technologies de l'information de l'OCDE 2010.

Interview

“Le cloud a changé notre modèle économique.”

Frédéric Massy, Directeur Marketing Europe, Adobe



De la vente de logiciel sous licence au Software as a Service

L'arrivée du cloud computing va complètement transformer le business model d'Adobe.

Dans le modèle du logiciel classique, nous vendons des licences et nos pics d'activité correspondent à la mise sur le marché des nouvelles versions. Nos revenus sont alors fortement liés au cycle de nouvelles versions, et l'environnement technologique évoluant très rapidement il est difficile de toujours fournir à nos clients les dernières fonctionnalités. Désormais nous fournissons nos logiciels en mode SaaS (Software as a Service), ce qui nous permet d'avoir des revenus plus constants, ce qu'apprécient nos investisseurs. Nous vendons un abonnement et la mise à jour du logiciel en continu, en mode connecté ; les utilisateurs bénéficient en permanence de nos derniers développements. Avec nos produits de web-conférence en ligne, notre plateforme collaborative et notre outil d'analytique web, nous sommes désormais le numéro deux

mondial du SaaS.

Nos modalités de facturation ont bien sûr suivi ces évolutions. Sur les marchés grand public, nous avons instauré le mode “freemium”, avec un usage gratuit pour un petit volume puis payant quand le volume augmente. Dans le cloud, nous facturons aussi en fonction de l'usage réel, tel que le volume de trafic sur les serveurs : un outil peut ainsi être facturé différemment à un grand site marchand qu'à un site de marque.

Nouveaux processus, nouvelle organisation

Nous avons également fait évoluer nos investissements et notre organisation. Nous avons fortement investi dans les infrastructures, avec des fermes de serveurs, et des partenariats avec les grands acteurs tel qu'Amazon. En termes de R&D, nous avions auparavant un modèle proche de celui des sciences de la vie, avec un très fort investissement initial puis de la marge nette une fois l'investissement amorti. Désormais nous devons ajouter au coût de la R&D le coût de la maintenance de notre

infrastructure, pour garantir nos serveurs.

Le développement des logiciels et services se réalise à travers le monde, aux Etats-Unis, en Europe et en Asie. Nous avons largement développé nos capacités en Inde, à Bangalore. Sur les 9 000 salariés que compte la société, 1 500 sont désormais en Inde, essentiellement sur ces fonctions de R&D.

Nous avons pu adopter ce modèle car contrairement aux intégrateurs le cœur de notre métier est de développer des technologies, logiciels et services standards (Acrobat, Photoshop, Illustrator). Nous conservons dans les pays européens les fonctions commerciales et marketing, et les fonctions de conseil et d'intégration qui nécessitent nos produits les plus complexes, comme Omniture (web analytics). Nous avons ainsi des équipes dédiées au paramétrage et à l'intégration du logiciel pour des sites marchands ou des agences web. Nous travaillons aussi avec un réseau de partenaires intégrateurs pour les plateformes collaboratives comme la Digital Marketing Suite.

Energie, utilities, environnement

Dans un contexte de nécessité absolue d'efficacité énergétique, les réseaux intelligents vont bouleverser le secteur de l'énergie ; parallèlement, l'urbanisation accélérée implique la mise en place d'une économie "circulaire" pour le traitement des déchets et le développement rapide d'infrastructures de transport.

"Smart grid" et "smart metering" : quand la valeur de l'information devient supérieure à la valeur de l'utilité

Les compteurs et les réseaux intelligents offrent un champ des possibles très vaste, perçu comme porteur par 36% des dirigeants.

Les différentes enquêtes prospectives montrent que le secteur de l'énergie est perçu comme un domaine qui évoluera fortement au cours des prochaines années. 36% des entreprises interrogées considèrent ainsi que l'efficacité énergétique sera un des éléments les plus porteurs pour faire émerger de nouvelles activités de service.

Cette perception vient du fait que les consommateurs, bien que peu informés, espèrent que le déploiement des compteurs intelligents ("smart meter") apportera un certain nombre de services additionnels à la fourniture d'électricité.

Les compteurs intelligents représentent à la fois une opportunité et une révolution pour le secteur de l'énergie et des utilités au sens large, la distribution d'eau et de gaz étant également concernée.

Les acteurs de la chaîne de valeur (gestionnaires de centrales, distributeurs, commercialisateurs, équipementiers...) travaillent à s'accorder sur les spécifications des fonctionnalités, des données et des modalités d'échange des informations, permettant de déployer à terme des nouveaux services à valeur ajoutée pour le "consomma(c)teur".

Certains services sont identifiés et seront déployés très rapidement, comme le suivi des consommations en temps (quasi) réel ou la facturation des consommations au réel.

Mais le champ des possibles est bien plus large que cela, et permet d'imaginer une multitude de services : pilotage à distance de l'ensemble des équipements électriques, optimisation du chargement d'un véhicule électrique, possibilité de comparer son tarif avec d'autres tarifs de marché, possibilité d'alerter des consommateurs en cas de fuite ou anomalie de consommation par rapport à la normale, etc.

Avec l'arrivée massive de l'électroménager "intelligent", et dans la mesure du respect de la confidentialité des données privées, les acteurs de la distribution et de la commercialisation d'énergie et d'utilités vont pouvoir exploiter ce formidable gisement de données pour améliorer la relation avec leurs clients, cerner leurs usages, et leur proposer des tarifs, des services et des offres marketing toujours plus adaptées.

"La mutation du secteur de l'énergie sera profonde, si la question du financement des infrastructures liées au smart (comptage intelligent) est résolue."

Louis Godin, Associé Ernst & Young

Plus en amont de la chaîne de valeur, les acteurs chargés de la production d'énergie et d'utilités et de l'équilibre des réseaux trouveront également de nombreux bénéfices à cette révolution : amélioration de l'optimisation amont-aval, réduction des effets de pics et aplanissement des courbes de charge... autant de progrès qui pourront être intégrés dans les scénarios d'investissement de nouvelles capacités de génération et de production.

Nous entrerons alors dans un monde de nouveaux services permettant de mieux maîtriser sa consommation d'énergie, de gaz ou d'eau, de contribuer activement à une meilleure efficacité énergétique, de mieux contrôler son impact environnemental, en participant à des actions personnelles ou collectives ayant un bénéfice direct (réduction du coût de consommation), indirect (programmes de fidélité associés à des partenariats externes au monde de l'énergie) voire écologique (limiter l'émission de tonnes de CO₂).

Le cas IBM à Malte

Malte va sans doute devenir le premier Etat doté d'un réseau d'eau et d'électricité intelligent et ce, sous le pilotage d'IBM qui prend ainsi une longueur d'avance sur ce marché, l'un des plus prometteurs des cleantech.

Les compagnies d'électricité et d'eau de l'île de Malte, Enemalta Corporation et Water Services Corporation (WSC), ont confié à IBM, pour 70 millions d'euros, le soin de mettre en place un réseau intelligent d'eau et d'électricité pour les 400 000 Maltais.

Le géant américain va d'abord remplacer par des compteurs intelligents électroniques les 250 000 compteurs électriques analogiques de l'île, qui intégreront désormais à la fois l'eau et l'électricité. Ils seront consultables et gérables à distance, et constitueront la première étape d'un réseau intelligent d'un bout à l'autre de la chaîne.

Les nouveaux compteurs permettront toute une série de nouveaux services, tant pour les consommateurs que pour les compagnies de distribution : le paiement de la consommation réelle et non estimée, des tarifs flexibles, la génération automatique des factures, le prépaiement, le suivi de la consommation via un portail internet, qui permettra de choisir les forfaits les plus adaptés. En outre, la consommation d'eau et d'électricité sera optimisée (réduction des pertes, gestion à distance du réseau, analyse en temps réel de la consommation sur le réseau). Le système doit être entièrement terminé en 2012.

(Source : IBM)

Concernant l'environnement, quels éléments vont selon vous être les plus porteurs pour faire émerger de nouvelles activités de services ?

Source : Enquête Ernst & Young 2011 (500 répondants).



Une inversion du modèle historique des fournisseurs d'énergie est envisageable.

Les enjeux technologiques sont à la hauteur des investissements qui devraient y être consacrés. On estime à plus de 100 milliards d'euros les investissements à mener à l'échelle européenne pour passer sur des réseaux de type "smart grid" et basculer les consommateurs sur des terminaux de type "smart meter" (compteurs intelligents).

Les investissements pour la France seule se chiffrent en milliards d'euros. Une concertation globale entre les acteurs est indispensable pour que des solutions efficaces soient mises en œuvre et que les promesses soient tenues.

Le déploiement du "smart metering" va générer une augmentation exponentielle des données générées et échangées entre acteurs. Les systèmes d'informations vont être profondément touchés, propulsant les acteurs informatiques et télécoms en première ligne du changement.

Les années à venir verront probablement une évolution profonde du jeu des acteurs (historiques et nouveaux entrants) et de leurs rôles respectifs.

Verra-t-on un nouveau modèle s'imposer, caractérisé par la captation de la relation client par de nouveaux entrants (spécialistes du traitement de l'information et des télécommunications, ou autres) au détriment des opérateurs historiques, reléguant ainsi la fourniture de l'énergie et des utilités au rang de simple commodité... et consacrant une valeur de l'information supérieure à celle de l'utilité sous-jacente ?

“Green Services” : un modèle économique réinventé

Aujourd’hui, de plus en plus de réglementations imposent aux entreprises de s’occuper de la fin de vie de leurs produits, les incitant à développer et financer des services associés.

L’augmentation des coûts de l’énergie, des matières premières et du traitement des déchets, les exigences législatives et la demande des consommateurs pour un environnement plus durable ont conduit à un positionnement stratégique des entreprises sur une croissance plus verte.

Ainsi, outre le secteur de l’énergie, les activités liées au traitement des déchets et de l’eau sont particulièrement touchées par la révolution des services : 31% des entreprises interrogées considèrent que le traitement des déchets sera un des éléments les plus porteurs pour faire émerger de nouvelles activités de services, 19% citent le traitement de l’eau. A noter : avec 33% des dirigeants mettant en avant ce facteur, la Chine démontre une poussée des préoccupations environnementales. A l’inverse, l’Allemagne semble déjà considérer le traitement des déchets sous contrôle, seulement 19% des répondants citant ce facteur.

Cette tendance impose aux entreprises de revoir leur business model pour l’adapter à une économie “circulaire”. Demain, de plus en plus d’entreprises vendront uniquement le service associé à leur produit : elles vendront l’usage du produit tout en restant détentrices du bien. Elles ont par conséquent très fortement intérêt à optimiser la durée de vie du produit et son efficacité.

Dans le secteur du traitement des déchets et du traitement de l’eau, un client qui génère des déchets va de plus en plus privilégier un prestataire qui propose une prestation complète depuis l’installation du produit jusqu’à la gestion de sa fin de vie. Une majorité des clients, dans une logique de maîtrise des coûts et d’efficacité, sont peu enclins à s’occuper d’activités qui sortent de leur cœur de métier. Ils voient donc avec grand intérêt le transfert de leurs activités connexes à des prestataires spécialisés.

Interview

“Toyota va devenir un fournisseur de mobilité intégrée.”

Alain Uyttenhoven, Vice-président, New Management Direction, Toyota Europe



Une sophistication accrue de la notion de mobilité

Pendant 100 ans l’automobile a fonctionné avec le moteur à combustion, système

qui permet aujourd’hui de bénéficier d’une mobilité quasi infinie : les véhicules actuels disposent d’une autonomie de 800 à 1 000 km et quelques minutes suffisent pour faire un plein d’essence. Avec la raréfaction des carburants fossiles, les constructeurs automobiles sont contraints d’inventer de nouveaux véhicules, fonctionnant à l’aide d’énergies alternatives.

L’électricité apparaît - dans les dix prochaines années - comme l’alternative la plus simple à mettre en œuvre pour prendre, au moins partiellement, le relais du moteur à combustion. Or, le moteur électrique ne permet pas, en l’état actuel de la technologie des batteries, de garantir aux consommateurs la mobilité quasi infinie dont ils disposent avec le moteur à combustion. Les voitures électriques ont une autonomie limitée, allant jusqu’à 200 km au maximum,

et le rechargement complet du véhicule varie entre 4 et 8 heures. Pour pallier ces contraintes, plusieurs solutions se développent : le moteur hybride, le “plug-in hybrid” et demain, sans doute, la pile à combustible fonctionnant à l’hydrogène. La conséquence majeure de cette évolution est que les recharges d’énergie ne se feront plus seulement par nécessité mais par opportunité. Autrement dit, l’énergie devra être disponible là où la voiture stationne, et non là où elle roule.

Cette contrainte pratique va engendrer la mise en service d’un nouveau réseau de bornes de rechargement, de systèmes de navigation pour voir où sont ces bornes et surtout voir si elles sont libres. Par ailleurs, les véhicules de demain seront capables d’emmagasinier de l’énergie de façon ponctuelle mais également d’en rendre afin d’amortir les variations de consommation d’électricité. La mobilité va donc s’organiser de plus en plus en réseau, à l’inverse du modèle individuel d’aujourd’hui et la gestion de ce réseau sera nettement plus sophistiquée, faisant appel à de nombreux partenaires (constructeurs automobiles, énergéticiens, BTP, collectivités locales, etc.).

La fin du modèle de propriété du véhicule, tirée par l’urbanisation accélérée

Parallèlement à cette évolution, un autre phénomène va révolutionner la mobilité de demain : l’urbanisation. Sur les trente prochaines années, on estime que 400 millions de citoyens indiens vont passer de la campagne à la ville, soit l’équivalent de toute la population de l’Europe ! Nous allons donc assister à un accroissement significatif de la mobilité intra-urbaine, déjà saturée dans certaines métropoles du monde. Dans ces conditions, le fait de disposer de sa propre voiture est-il toujours le meilleur modèle ?

La mobilité automobile devrait évoluer de plus en plus vers des systèmes de “pay per use”.

En tant que constructeur automobile, notre grand challenge pour les prochaines décennies est de passer du statut d’entreprise industrielle fabriquant des automobiles à celui de véritable fournisseur de mobilité intégrée. A titre d’illustration, nous participons à un projet pilote à Berlin, en partenariat avec la Bundesbahn : ce projet propose la mise à disposition de voitures en combinaison avec un ticket de train.

Vers des services sur mesure

L'exigence de services sur mesure nécessite la mise en place de nouvelles prestations et de nouvelles modalités de rémunération.

On distingue deux types d'acteurs du secteur des services à l'environnement qui seront différemment concernés par cette tendance.

1. Les opérateurs de services à l'environnement
Déjà positionnées sur les services à l'environnement, ces entreprises devront faire évoluer leur modèle pour qu'il s'adapte mieux aux attentes spécifiques de chaque client. Ainsi, face aux fortes attentes en matière de conseil et d'accompagnement sur une production optimisée (par ex.: moins productrices d'eau ou moins consommatrices de déchets) les opérateurs devront s'impliquer en amont et comprendre les procédés de leurs clients. Rémunérés à la performance et non plus au volume, ils auront tout intérêt à fournir des prestations de conseils les plus adaptées possibles. Ce changement de système de rémunération fait émerger des modèles de partage des gains (sur l'économie réalisée grâce à la prestation de conseil et d'accompagnement) pour pouvoir rémunérer l'opérateur sur l'efficacité de sa prestation amont. Par exemple, un fournisseur de systèmes de filtration payé auparavant en fonction des équipements et des consommables vendus sera payé demain en fonction du nombre d'hectolitres filtrés. De façon similaire, un grand opérateur de traitement de déchets payé auparavant au volume traité sera payé demain en fonction du taux de valorisation, du taux de recyclage des volumes traités, voire de la quantité d'énergie produite avec les déchets.

2. Les entreprises de services aux entreprises
Comme nous l'avons vu, elles doivent maintenant gérer la fin de vie des produits utilisés et donc assurer une prestation hors de leur cœur de métier. Elles ont donc recours à des prestations qui proposent à la fois la fourniture du produit et les services associés à sa gestion tout au long de son cycle de vie.

"Les "green services" ont été des vecteurs puissants dans l'émergence de modèles économiques nouveaux."

Eric Mugnier, Associé Ernst & Young

Ce raisonnement en économie fermée impose aux prestataires de repenser leur intervention chez l'entreprise cliente ainsi que le fonctionnement de leurs produits. Les prestataires sont contraints de bien comprendre le fonctionnement de leur entreprise cliente et d'adapter leurs produits à ses usages. Ce changement de modèle est porteur à la fois de nouveaux services et d'innovation du produit.

Ces changements de modèles économiques sont menés par les opérateurs et les prestataires mais ils seront enrichis par des collaborations et des échanges entre les équipes internes et les clients.

Vers une prestation rémunérée à la performance

Comment évaluer correctement la performance, comment financer les équipements ?

Une rémunération à la performance promet certes d'inciter les prestataires et les opérateurs à améliorer l'efficacité de leurs produits et de leurs services et à adopter un fonctionnement adapté à une économie circulaire, mais il implique aussi l'évolution vers des nouveaux modèles économiques très lourds à mettre en place (calculs du prix de revient et de la rentabilité des contrats, financement des équipements, contractualisation...).

Le nouveau système de rémunération pose également la question de la mise en place d'outils d'évaluation et de mesure. De nombreux outils existent déjà (pour la mesure du taux de pollution ou du taux de pureté de l'eau par exemple) mais le développement des "smart technologies" et "smart services" facilitera l'accès rapide à des informations toujours plus précises permettant justement d'évaluer l'efficacité des dispositifs et des services associés mis en place.

Contrairement à d'autres secteurs, le développement de nouveaux services à l'environnement n'engendre pas de difficultés particulières pour les prestataires en termes de commercialisation et de facturation du service au client. En effet, celui-ci payait déjà la prestation auparavant mais en interne ou en sous-traitance. L'évolution du système de rémunération transforme donc une charge fixe en une charge variable.

Par ailleurs, pour financer l'achat du matériel et des équipements qui ne sont plus revendus mais loués à travers le service associé, les prestataires doivent adopter leur modèle en trouvant de nouveaux moyens de financement. Ils peuvent notamment avoir recours à des financeurs qui sont généralement les acteurs leaders du secteur pour la fourniture du matériel, moyennant le paiement d'un loyer.

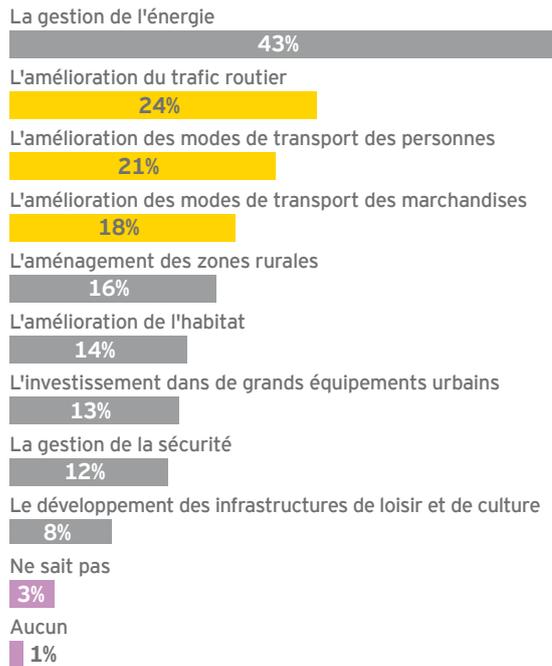
Coordination des acteurs : un enjeu pour l'éco-construction comme pour la mobilité

Amélioration du trafic routier (24%) et éco-construction (16%) sont mentionnées comme porteurs d'innovation dans les services.

Cette révolution des services touche également d'autres activités de services à l'environnement telles que les services de transports et l'éco-construction.

Concernant le développement du territoire (intervention de l'Etat et des collectivités locales), quels éléments vont selon vous être les plus porteurs pour faire émerger de nouvelles activités de service ?

Source : Enquête Ernst & Young 2011 (500 répondants).



L'amélioration du trafic routier (24%), du transport des personnes (21%) et du transport des marchandises (18%) sont citées comme des priorités importantes pour faire émerger de nouveaux services. En Inde et en Chine, l'attente d'une amélioration du réseau routier monte à 36% et 35% respectivement, ce qui montre l'importance d'investissements forts en infrastructures dans les pays émergents.

L'augmentation de la demande en transport, poussée par la croissance démographique et économique, pose la question de son impact toujours plus important sur l'environnement et sur la société (ressources énergétiques non renouvelables, émissions de gaz à effet de serre, bruit, occupation de l'espace, congestion, sécurité, coûts supplémentaires).

Si le transport de personnes veut perpétuer sa contribution au progrès économique et social pour les prochaines décennies, des ruptures technologiques, de nouveaux modèles économiques et des changements organisationnels seront nécessaires. Ces révolutions s'accompagneront de modifications de l'usage de la voiture, d'un net renforcement de l'intermodalité et de l'interopérabilité et enfin de l'émergence d'une véritable "gouvernance de la mobilité" assise sur une articulation efficace des modes de transport et des compétences au niveau territorial. La mise en place de nouveaux services ne sera possible qu'en améliorant la coordination des réseaux de transport et la gestion des flux complexes d'informations vers, et en provenance des usagers. La conduite du changement doit être portée par une gouvernance des transports unifiée pour permettre de répondre à la fois aux attentes des usagers en termes de services de mobilité "sur mesure", "porte-à-porte", intégrant la multimodalité et le développement durable, et aux besoins des territoires dans lesquels les problématiques de mobilité se posent différemment.

16% des entreprises interrogées considèrent que l'éco-construction sera un des éléments les plus porteurs pour faire émerger de nouvelles activités de services. Jusqu'à présent, les prestataires s'assurent chacun de leur côté que leurs coûts sont optimisés. Aujourd'hui les modèles évoluent, les constructeurs sont de plus en plus responsabilisés sur la gestion du bâtiment tout le long du cycle de vie. Demain, les acteurs vendront des m² de confort, ils vendront la prestation associée à leur bâtiment et devront optimiser le coût de ce service. Ainsi, ils devront construire un bâtiment le plus économe possible afin d'optimiser son exploitation, sa performance et sa valeur patrimoniale. Ce changement de modèle implique soit une intégration verticale de toute la chaîne de valeur du bâtiment (possible pour les très grands groupes) soit la mise en place de partenariats entre les différents acteurs de la chaîne de valeur (constructeur, promoteur, bailleur, exploitant, banque).



1 milliard de véhicules légers attendus en circulation en 2020 contre 800 millions aujourd'hui, près de deux milliards en 2050.

Source : *Se déplacer en 2020*, Ernst & Young Environnement et Développement durable.

20% d'augmentation de la demande en transport prévue d'ici à 2020.

Source : *Se déplacer en 2020*, Ernst & Young Environnement et Développement durable.

Interview

“L'immobilier durable a exigé une mutation extrêmement rapide du secteur.”

Denis Burckel, Directeur Audit, Risques, Développement durable, Icade



Pour Icade, l'immobilier durable est à la fois une exigence du marché en particulier dans le tertiaire (Certifications HQE en France, Leed aux USA, Bream au UK) et

une exigence réglementaire. En France, le premier Grenelle de l'environnement a marqué un réel tournant. Dans le neuf, là où l'exigence était de 130KW/h/an/m², on exige désormais 50KW/h/an/m². Quant au parc tertiaire existant, la future réglementation va imposer 38% de réduction sur la dépense énergétique. La mutation du secteur a été extrêmement rapide.

En octobre 2005, Icade a livré le premier bâtiment HQE de France en Ile-de-France, aujourd'hui tous les bâtiments neufs livrés en Ile-de-France le sont, tous acteurs confondus (soit 40 bâtiments).

Ces nouvelles réglementations ont des impacts à la fois dans les domaines de la gestion énergétique et dans celle de l'eau et des déchets : il faut mettre à niveau les

immeubles existants, modifier leur exploitation technique, former tous les sous-traitants et les architectes à la prise en compte de ces nouvelles contraintes. Les relations avec les locataires ou les utilisateurs ne sont pas exemptes de changements non plus : dans certains cas, nous mettons en place des contrats de service basés sur un engagement de consommation énergétique. Ce mode de facturation est une véritable révolution de nos pratiques.

Simplicité des bâtiments, bonne insertion dans la ville : la clé du succès

Nous ne sommes pas convaincus que l'hyper-technologie par la domotique soit la panacée dans notre secteur : l'automatisation du bâtiment ne doit pas aller trop loin, car elle peut en fragiliser l'exploitation ou le rendre trop complexe pour l'utilisateur. Notre métier est un métier de simplicité et de robustesse. Pour la maîtrise énergétique, nous préférons miser sur les comportements des utilisateurs en les formant par la distribution de livrets sur les “gestes verts”

lors de l'entrée dans les locaux par exemple, ou en affichant la consommation énergétique dans les locaux pour permettre aux habitants d'ajuster leur consommation. Nous nous sommes aussi lancés dans la mise en œuvre d'“éco-quartiers” dans lesquels nous organisons les conditions du co-voiturage grâce à la présence d'une “maison de quartier”.

En ce qui concerne le vieillissement de la population, nous pensons qu'à l'avenir la majorité des personnes âgées pourront rester à leur domicile dans un état satisfaisant. Nous concevons donc des logements simplement adaptés (douche, fauteuils roulants...), ce qui est fort différent des véritables résidences médicalisées. Pour nous, la clé du succès est la localisation, car une personne âgée doit pouvoir trouver tous les commerces et services nécessaires à moins de 300 m de son domicile.

Services aux entreprises

Avec l'externalisation accrue d'un certain nombre de fonctions (informatique, logistique) les frontières de l'entreprise deviennent plus floues. En parallèle, la notion de "services aux entreprises", du fait du développement d'offres pour les salariés, se confond avec celle de "services aux particuliers".

Le terme "services aux entreprises" est utilisé pour définir une gamme d'activités qui concernent, dans la plupart des cas, la fourniture de services par une entreprise à d'autres entreprises : ils incluent notamment le secteur du conseil et les services professionnels, scientifiques et techniques. Toutefois, leur offre n'est pas exclusivement destinée au monde des affaires – par exemple, services postaux et services de télécommunications sont également utilisés par le grand public.

Fragmentation et externalisation croissantes des fonctions de l'entreprise

Les perspectives d'externalisation concernent essentiellement les fonctions dites "support" et ne semblent pas pertinentes pour les fonctions directement liées à l'offre de services.

L'externalisation des fonctions informatiques de l'entreprise a donné naissance à tout un secteur, en général dominé par les SSII ou des cabinets spécialisés. La tendance récente consiste à externaliser non seulement l'informatique mais aussi de nombreux processus métiers comme les achats, la comptabilité, la paie (Business Process Outsourcing "BPO").

L'émergence du "cloud computing" et la mise en commun des infrastructures de type "data center" facilitent cette tendance. Le cloud permet aujourd'hui aux entreprises d'externaliser leurs infrastructures (puissance de calcul, stockage) à tous les niveaux. Il introduit une certaine maturité dans la délivrance des services numériques de type applicatifs, à l'image des réseaux de communication "triple/quadruple play", d'énergie et d'eau. L'utilisateur ne doit plus se préoccuper d'éléments techniques servant à accéder aux services.

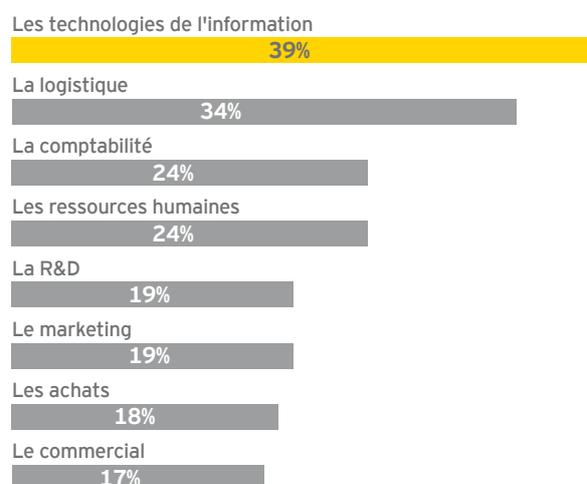
La mise en partage des infrastructures, à l'image des centres de colocation, apporte des facilités de déploiement et de mutualisation, dans une logique durable et de massification des acteurs capables de délivrer ces solutions. Cette tendance permet aux entreprises de réaliser des économies d'échelle et à terme d'améliorer la qualité de services.

Néanmoins cette tendance à l'externalisation est plus prégnante pour les fonctions informatique et logistique ; les fonctions soit de front office (commerce, marketing), soit critiques pour la conception de l'offre (achats, R&D) sont moins concernées.

On note que les pays émergents se lancent eux aussi dans la course à l'externalisation (30% des répondants indiens souhaitent externaliser leur informatique, 23% leur logistique).

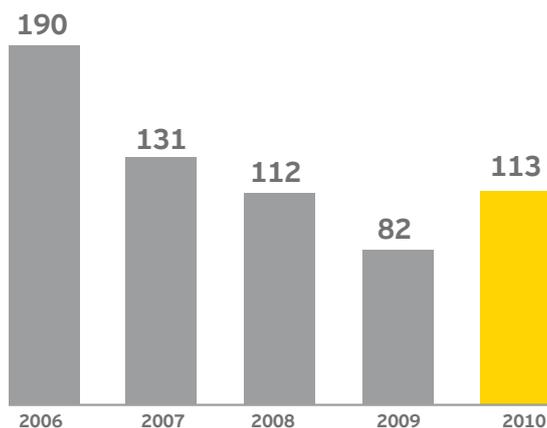
Quelles fonctions de votre entreprise pensez-vous externaliser ou délocaliser dans les 5 prochaines années ?

Source : Enquête Ernst & Young 2011 (500 répondants).



Projets de centres de services partagés en Europe

Source : Ernst & Young European Investment Monitor, 2011.



L'externalisation des fonctions de l'entreprise se traduit notamment par les implantations de centres de services partagés que l'on observe depuis plusieurs années dans les régions à forte croissance.

L'Europe centrale, l'Europe de l'Est et l'Afrique du Nord sont des destinations de premier choix pour ces centres pour les activités financières, attirant les investisseurs avec des coûts compétitifs et une bonne qualité de service. L'Europe de l'Ouest est aujourd'hui nettement plus chère que l'Europe centrale et de l'Est. Seul le Royaume-Uni peut offrir une meilleure qualité de service que celle des pays de l'Est, mais à un coût beaucoup plus élevé.

Top 10 des villes les plus attractives pour les projets de centres de services partagés

Source : Ernst & Young European Investment Monitor, 2011.

Rang	Ville	Pays	Nombre d'emplois créés 2006-2010
1	Budapest	Hongrie	2 706
2	Cracovie	Pologne	1 884
3	Varsovie	Pologne	1 770
4	Bucarest	Roumanie	1 534
5	Prague	République Tchèque	1 483
6	Glasgow	Royaume-Uni	1 315
7	Antrim	Irlande	1 213
8	Bratislava	Slovaquie	1 042
9	Braga	Portugal	1 000
10	Wroclaw	Pologne	1 000

L'accès à des services extérieurs spécialisés permet aux grandes entreprises une meilleure maîtrise de leurs coûts et donc un renforcement de leur compétitivité. Il permet également aux TPE et PME d'aborder les marchés avec la capacité d'action des grandes entreprises : prospection de marchés, partenariats avec des entreprises étrangères, veille concurrentielle, actions relationnelles et événementielles multilingues, plateforme de services en réseaux pour TPE et PME, ressources de recherche et développement.

Interview

"Apporter aux entreprises des solutions de croissance et de compétitivité."

Bruno Vaffier, Directeur, Group Innovation Business Development & Strategy, Atos



Notre activité est aujourd'hui segmentée en deux branches, dont nous avons coutume de dire qu'elles sont nos deux "jambes" : les systèmes d'information (IT) "traditionnels" et ceux qualifiés de "Business Enabling".

A ce stade, l'IT traditionnelle, bien qu'en voie de banalisation, représente encore 80% de notre chiffre d'affaires, avec de la maintenance applicative, de la sous-traitance et des data centers. Ce type d'IT permet aux entreprises de réaliser des gains substantiels de productivité, et se commercialise en général sur la base d'indicateurs de performance "techniques" comme le taux de disponibilité, le temps de réponse, etc.

L'autre volet est l'IT "au service du business". Sa spécificité est la proximité avec le métier et le fait que ces services ne sont en général qu'une plateforme qui permet à notre client de servir au mieux ses propres clients. A titre d'exemple, dans le e-commerce, nous

sommes en mesure d'opérer totalement des sites pour le compte de nos clients. Nous possédons une filiale spécialisée dans les paiements et dans les offres de "pay per use". Dans la banque ou la grande distribution, nous exploitons pour nos clients les volumes croissants de données disponibles pour leur permettre d'en tirer le meilleur parti dans leurs application métiers (scoring, fidélisation...). Nous montons aussi des offres complètes couplant du hardware et du software avec des partenaires : c'est ainsi que nous opérons le service pour les compteurs électriques intelligents d'ERDF, les radars automatiques pour la sécurité routière, ou le Dossier Médical Partagé. Dans le cadre de notre partenariat stratégique avec Siemens, nous nous sommes engagés à développer conjointement des solutions de ce type.

Faire face aux tendances de fond

Le cloud représente une véritable transformation de notre secteur d'activité. Nous estimons qu'à terme 50 à 60% de nos

activités vont être touchées par cette tendance de fond. Avec le cloud, nos métiers vont se transformer. Les projets de déploiement que nous aurons à traiter seront probablement plus légers ou d'une durée bien inférieure, mais nous devons aider nos clients à intégrer les différents clouds entre eux. Sur nos métiers d'infogérance, le cloud conduira à une standardisation et à une industrialisation des métiers. La taille sera un élément déterminant.

Nous avons largement communiqué dans les médias au sujet du "zéro mail" en interne : nous croyons sincèrement que le volume de mails auquel les salariés sont exposés est exagéré et affecte leur productivité. Des études ont montré que sur une base de 150 mails reçus par jour, la perte de productivité pouvait excéder 60 minutes par jour. Il est temps de mettre en place des dispositifs collaboratifs différents pour faire face à cette saturation, et nous y travaillons à la fois pour nos salariés et en tant qu'offre commercialisable à l'extérieur.

Services aux entreprises, services aux salariés, services aux personnes

La frontière devient de plus en plus floue entre les services aux entreprises, les services aux salariés et les services à la personne.

Les grands groupes de services aux entreprises ont depuis longtemps perçu l'avantage de proposer à leurs clients des services qui fidélisent aussi les salariés. On observe ce type de prestations couplées dans l'aérien avec les "miles", comme dans la location de voiture ou dans l'hôtellerie-restauration. Cet enjeu de fidélisation contribue à effacer la différence entre le consommateur-individu et le consommateur-salarié. A tel point que la propriété de ces points/miles entre l'entreprise et le salarié a pu dans le passé être source de contestation car les sommes en jeu sont considérables.

Ces grands groupes opérant à la fois dans l'univers de l'entreprise et dans celui des collectivités locales, comme c'est le cas avec la restauration scolaire et la restauration collective, les consommateurs sont finalement habitués à retrouver les mêmes prestataires quel que soit le contexte.

On voit aussi émerger la notion de "qualité de vie" : la question qui se pose pour l'entreprise qui fournit le service n'est plus de délivrer une prestation classique (de restauration collective par exemple), mais de faire en sorte que la qualité de vie des salariés, et donc leur productivité, soit améliorée. Sur les plus grands sites, de nombreuses prestations connexes s'implantent au sein de l'entreprise (conciergeries, crèches, points presse, agences bancaires), souvent opérées par différents prestataires.

Enfin, le secteur des services à la personne, encore extrêmement morcelé, et la plupart du temps assuré par des TPE, commence à se structurer progressivement. Le réservoir de croissance y étant fort, il est probable que des acteurs importants investissent progressivement ce secteur. Ainsi, dans la distribution, des points de vente traditionnellement indépendants se regroupent sous la bannière de franchises, dans de nombreux domaines (optique, instituts de beauté...). La montée en puissance des crèches privées est un autre exemple de structuration de chaînes dans une activité traditionnellement dévolue aux collectivités locales.

Interview

"Pour Sodexo, l'effacement entre vie privée et vie professionnelle est une source importante de nouveaux services."

Aurélien Sonet, Directeur de la Planification stratégique et de la Communication externe, Sodexo



Le groupe Sodexo, qui compte 413 000 collaborateurs et est présent dans 80 pays, se positionne comme un partenaire de valeur pour l'atteinte des

objectifs stratégiques de ses clients.

Pour ce faire, la mission que nous nous sommes fixée est d'améliorer la qualité de vie de nos clients à la fois sur leurs services proches de leur cœur de métier et sur leurs services non cœur de métier. A travers l'ensemble de nos services (restauration, conciergerie, crèche, transport de patients dans les hôpitaux, maintenance multitechnique pour les bâtiments, etc.) nous avons un impact sur les personnes, les processus et les actifs de nos clients.

Ce positionnement ambitieux nous place dans une logique d'innovation permanente car il nous expose à deux tendances lourdes.

D'une part, nos clients attendent de notre part des solutions sur mesure, un service à la carte. Notre capacité à innover dépend donc de notre capacité d'écoute, de compréhension des besoins spécifiques de chacun, puis de montage et de mise en œuvre des solutions.

La seconde source d'innovation majeure est liée à l'effacement progressif - et général - de la frontière entre sphère privée et sphère professionnelle. Notre offre de services, structurée autour des services sur site, des solutions de motivation pour les salariés (chèques restaurant, chèque cadeau, etc.) et des services aux particuliers ou à domicile, fait de nous un partenaire naturel pour accompagner cette évolution sociétale.

L'innovation de services provient alors des synergies que nous parvenons à mettre en place entre nos trois grandes offres.

Pour relever ce défi permanent d'innovation de services, notre principal enjeu est celui de la gestion et du partage des connaissances, c'est-à-dire la mise en relation des 34 000 sites sur lesquels nous intervenons, afin d'identifier les bonnes pratiques issues du terrain, les capturer puis les dupliquer en les adaptant au contexte local.



Service public

Dans un contexte de contraintes budgétaires fortes et d'urbanisation croissante, l'Etat et les collectivités locales tirent parti des nouvelles technologies pour étendre leur offre de services et assurer la qualité de leurs prestations au moindre coût.

La révolution copernicienne du secteur public

Le secteur public, qu'il s'agisse de l'Etat, des collectivités locales, des organismes de protection sociale ou des établissements publics, est confronté à cette même tension issue de ressources financières contraintes et d'une attente accrue de services publics de qualité.

La crise financière a accentué cette situation en pointant l'impérieuse nécessité de réduction des déficits publics et de politiques publiques compétitives. En effet, les services publics participent non seulement à un modèle social garant d'équité et de protection des personnes les plus fragiles, mais aussi à un écosystème favorable ou défavorable à la croissance économique et à l'emploi.

Mais pour résoudre cette équation coût/qualité et pour créer la différence par rapport à nos voisins, les organisations publiques doivent se transformer (fusions, mutualisation de services, création de guichets uniques...), développer de nouvelles offres (accès public et gratuit aux données, services simplifiés et dématérialisés, services mutualisés dans les territoires ruraux...) et développer de nouveaux métiers et de nouvelles compétences.

Le secteur public est bien au cœur d'une révolution copernicienne qui touche tant le contenu de son action (les politiques et services publics) que ses modes de fonctionnement et de délivrance. En France, la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) s'est résolument attachée à moderniser ce second bloc. Le premier, en revanche (le périmètre d'intervention de l'Etat), demeure en grande partie à revisiter.

"Le service public a entrepris une véritable phase de mutation de son offre aux usagers."

Arnauld Bertrand, Associé Ernst & Young

Qu'il s'agisse des administrations, de la santé publique ou des collectivités, la révolution des services prend ici une acuité toute particulière tant elle touche au pacte social, au "vivre ensemble".



3^e c'est la place occupée par les mairies françaises parmi les sites Internet publics les plus consultés.

88% des internautes préfèrent Internet pour réaliser des démarches administratives.

90% des internautes font des démarches administratives en ligne.

Etudes menées par la Caisse des Dépôts en France.

Interview

"Améliorer la qualité de service pour l'utilisateur et pour l'agent tout en faisant des économies."

Philippe Parini, Directeur Général des Finances Publiques (DGFIP)



L'innovation de service est un enjeu permanent et déterminant pour la DGFIP comme pour l'ensemble des structures publiques car ces dernières doivent, de façon croissante, répondre à un

impératif d'efficacité, d'économies mais aussi de proximité avec l'utilisateur et de qualité de service. En outre, ces impératifs doivent être tenus alors même que nous faisons face à une sophistication croissante des réglementations et procédures administratives. La revue générale des politiques publiques (RGPP) est venue répondre à ces enjeux, pour l'ensemble des structures publiques.

Dans ce contexte de réforme généralisée de l'action publique, la création de la DGFIP a été associée à plusieurs objectifs stratégiques : comment améliorer la qualité de service pour l'utilisateur ? Comment améliorer le parcours professionnel des agents ? Comment renforcer l'efficacité des services ?

De ces objectifs stratégiques se dégagent trois grands axes d'innovation pour la DGFIP. Premièrement, nous devons innover dans l'animation du réseau que constitue la DGFIP. Notre structure compte 125 000 agents et 5 000 implantations locales. Il est essentiel pour nous que ce réseau soit animé de façon efficace. Il s'agit d'un défi majeur car nous devons à la fois concilier diversité des métiers, polyvalence à l'accueil, spécialisation et complexité, le tout dans un souci d'économies et de nécessaire proximité vis-à-vis des usagers.

Le deuxième axe d'innovation concerne l'accessibilité et la lisibilité de nos très nombreuses procédures administratives. Elles doivent être simplifiées et allégées, tant pour l'utilisateur que pour l'agent et sa structure. Pour répondre à cet objectif, nous avons mis en place une mission de réingénierie des processus, qui travaille sur l'ensemble de nos procédures métiers.

Enfin, le troisième grand axe d'innovation concerne l'amélioration de la relation avec

l'utilisateur. Au total, sur une année, nous recensons plus de 15 millions de contacts au guichet avec les usagers, pour 36 millions de déclarations d'impôts et 22 millions de taxes d'habitation. Afin d'améliorer les modes de relation avec l'utilisateur, nous créons une structure spécifique pour mettre en place un plan d'action sur tous nos modes de contact avec les usagers au guichet et à distance.



Interview

“L’Etat a mis en place une véritable stratégie de transformation IT.”

Jérôme Filippini, Directeur de la DISIC (Direction Interministérielle des Systèmes d’Information et de Communication de l’Etat)



Une véritable stratégie de transformation IT

La DISIC oriente, anime et coordonne les actions des administrations de l’État visant à améliorer la qualité, l’efficacité et la fiabilité du

service rendu par les systèmes d’information et de communication. Elle coordonne le back office de 2 millions d’utilisateurs et autant de boîtes de messagerie électronique, répartis sur plus de 15 000 implantations. Plus de 20 000 agents publics exercent un métier dans le domaine des systèmes d’information et de communication.

Les services de demain, déjà une réalité aujourd’hui

Depuis plusieurs années, l’Etat est engagé dans une stratégie qui s’apparente au “multicanal”, et dématérialise de nombreuses prestations. Pour des raisons d’efficacité, de qualité de service mais également parce

que cela correspond aux attentes des usagers, le service public, comme d’autres opérateurs de services, utilise les systèmes d’information pour repenser sa relation usagers. La déclaration en ligne des impôts est un exemple concret de prestation particulièrement plébiscitée par les contribuables.

Une prochaine étape se dessine autour de la multiplication des titres électroniques. A l’instar de la carte vitale, la carte d’identité nationale électronique, le permis de conduire électronique ou le titre de séjour électronique permettront d’offrir toujours davantage de services à l’usager. La protection des données personnelles devient alors un enjeu fort à intégrer dans la prestation de services elle-même.

Pour préparer les services de demain, nous observons à la fois les meilleures pratiques internationales et celles d’autres opérateurs de services. Dans tous les projets de transformation informatique que nous

supervisons, nous avons l’objectif d’apporter une valeur ajoutée à l’usager, mais également de mesurer le retour sur investissement. Il s’agit de ne pas surestimer les prestations dématérialisées – qui ne peuvent se substituer entièrement aux contacts directs entre l’usager et l’agent public – et de veiller à bien intégrer les activités complémentaires engendrées par les services en ligne.

De nouveaux services qui exigent de nouveaux talents

Le lancement de ces nouveaux services est souvent l’occasion de revoir l’organisation des structures qui délivrent la prestation. La révolution de ces dernières années a été de mettre en place une interministérialité territoriale. Le déploiement de guichets uniques déconcentrés a conduit à des bouleversements managériaux au sein des services déconcentrés de l’Etat. Cela passe désormais par des équipes pluridisciplinaires.

Administration : vers plus d'accessibilité et de productivité

L'Etat et les collectivités territoriales s'attachent à développer de nouveaux services et à refondre leurs modalités de production.

Dans de plus en plus de pays, les administrations se lancent dans des chantiers de numérisation de leurs services. A travers ces démarches, elles espèrent améliorer la performance et l'accessibilité du service aux usagers, mais également favoriser l'usage des nouvelles technologies tant pour les fonctionnaires que pour les usagers. Le lancement de ces nouveaux services représente aussi une occasion de revoir l'organisation et le management des équipes associées (formation continue du personnel, nouvelles compétences...). Il requiert, par ailleurs, un accompagnement des équipes pour limiter les freins au changement et favoriser ce dernier.

Pour les usagers (particuliers, entreprises, associations...), l'intégration des nouvelles technologies engendre de fortes attentes, notamment en termes de gain de temps. Ces nouveaux services doivent être facilement accessibles, compréhensibles par tous, moins complexes tout en offrant une gamme de services aussi large que possible. Le développement des stratégies multicanal prend alors tout son sens.

En France, le Plan Administration Numérique 2020 prévoit notamment la multiplication de l'offre publique.

A titre d'exemple, les nouveaux services administratifs peuvent prendre les formes suivantes :

-
- ▶ **Guichet unique type MonServicePublic.fr.**

 - ▶ **Paiement en ligne (des impôts ou de toutes prestations).**

 - ▶ **Accès 24 heures sur 24 aux informations type plans, horaires, billets dématérialisés.**

 - ▶ **Inscriptions en ligne (inscription aux universités, sur les listes électorales).**

 - ▶ **Démarches administratives en ligne (par exemple renouvellement de la carte d'identité).**

Santé : vers une stratégie de prévention à distance

Face aux nouvelles technologies, le système de soins s'engage dans une nécessaire mutation.

Une des priorités du secteur de la santé aujourd'hui est d'arriver à réduire les coûts sans sacrifier ni la qualité des soins, ni l'accès aux soins. La révolution des services dans ce secteur s'appuie sur une transformation radicale de la logique du système de santé : passer de solutions essentiellement curatives à des solutions préventives. Les services préventifs se concentrent sur la surveillance et la détection des pathologies, notamment en utilisant des solutions à distance basées sur les nouvelles technologies. Les objectifs de cette stratégie sont, à long terme, une nette amélioration qualitative du système de santé, de son accessibilité et une réduction significative des coûts. En ce sens, "l'e-santé" voire la "m-santé" (qui s'appuie sur les appareils mobiles) sont des pistes sérieusement explorées, même si elles restent encore embryonnaires en France, alors que d'autres pays, y compris en Europe, ont déjà avancé dans ce domaine.

Parmi les services que les nouvelles technologies favorisent aujourd'hui, on peut citer les dispositifs suivants :

-
- ▶ **La téléconsultation : les spécialistes établissent des diagnostics à distance sur la base d'éléments télétransmis (analyses, imagerie).**

 - ▶ **La télésurveillance lors du maintien à domicile de personnes âgées ou sous traitement afin de pouvoir intervenir rapidement en cas de problème. Le système de monitoring peut également envoyer des alertes SMS au personnel soignant en cas d'activité physique anormale.**

 - ▶ **Des dispositifs communicants comme les "life-jackets", défibrillateurs que les patients cardiaques portent en permanence, et qui sont capables d'envoyer un signal aux acteurs de santé.**

 - ▶ **Le partage d'informations médicales entre praticiens, en particulier le DMP (dossier médical partagé).**

Actuellement, des groupements régionaux (Groupements de coopération sanitaire – "GCS e-Santé") sont en train d'émerger pour favoriser et utiliser les techniques de l'information dans les nouveaux services de la santé. Le travail pédagogique reste à faire auprès du personnel médical et des patients pour valoriser cette démarche.

Des villes intelligentes, des territoires mieux connectés

La technologie se met au service de la simplification des villes qui ne cessent de se développer.

Le numérique au service de la ville

Pour les villes, l'impact des nouveaux services est considérable dans la mesure où celles-ci concentrent la majorité des usagers du service public. Les Nations Unies estiment que 69% de la population mondiale vivra dans les villes à horizon 2050.

Avec l'étalement urbain et l'augmentation de la population urbaine, la ville est devenue un univers complexe, de plus en plus difficile à appréhender. Grâce au progrès technologique, l'environnement, les personnes, les entreprises, les territoires et les objets peuvent être reliés aux informations et aux services en temps réel.

S'appuyant notamment sur des bornes interactives publiques ou des applications mobiles en réalité augmentée, les activités les plus concernées par ce type de nouveaux services sont les outils de la mobilité (géo-localisation des personnes, des informations, des services) et le tourisme (centres culturels).

Cette explosion des modes de communication et d'information remet en cause un relatif monopole de la presse et des institutions et ouvre d'innombrables opportunités. Les initiatives citoyennes illustrent parfaitement cette évolution avec la possibilité de signaler des incidents de transports via les réseaux sociaux mobiles, par exemple.

Des nouveaux services par l'amélioration et la diversification des réseaux

Associé à des modes de financement plus adaptés (tel que le contrat de partenariat), le développement des réseaux d'infrastructures et de télécommunications constitue un vecteur privilégié pour la mise en place de nouveaux services dans les territoires.

Ainsi, les efforts de diffusion du très haut débit permettent aux territoires, à leur population et à leur tissu d'entreprises de gagner en connectivité et en compétitivité. La diversification des réseaux de transport constitue un autre levier significatif pour de nouveaux services : le développement des voies navigables permet, par exemple aux entreprises locales de bénéficier de solutions alternatives efficaces, moins coûteuses et plus respectueuses de l'environnement, pour l'acheminement de marchandises.

Interview

"Un aménageur doit aujourd'hui avoir des compétences marketing fortes."

Philippe Chaix, Directeur Général, EPADESA (Etablissement Public d'Aménagement La Défense Seine Arche)



La mission de l'EPADESA est d'accompagner, conseiller et anticiper les projets des investisseurs et promoteurs immobiliers qui souhaitent construire sur notre périmètre géographique. Pour ce qui concerne notre cœur de métier – l'aménagement – notre marge de manœuvre en matière d'innovation est en constante évolution, notamment pour mettre en œuvre les normes environnementales issues du Grenelle de l'environnement 1 et 2 dans le secteur des espaces publics et aux côtés des investisseurs dans les programmes résidentiels et tertiaires. Par ailleurs, l'intensification de la concurrence internationale nous amène à innover pour anticiper les besoins de nos clients et y répondre efficacement. Dès lors, nous avons développé une stratégie forte en matière d'intelligence économique.

Comme tout acteur économique, l'EPADESA doit faire face à des clients de plus en plus exigeants, qui prospectent les opportunités d'investissements dans le monde entier. Dans cet environnement fortement concurrentiel, notre stratégie doit être finement adaptée et nous devons être en mesure d'anticiper les tendances de demain. L'intelligence économique est devenue un outil essentiel pour évaluer et, le cas échéant, ajuster notre stratégie d'aménagement. Nous avons donc mis en place une démarche structurée pour détecter les tendances de marché, qui couvre les principales zones concurrentes que sont l'Asie du Sud-Est, le Brésil, le Moyen-Orient, les Etats-Unis et l'Europe.

Pour accompagner cette évolution, nous avons apporté de profondes innovations à nos techniques de benchmarking et de promotion du quartier d'affaires ces dernières années. Nos présentations

du quartier d'affaires et de son offre actuelle et à venir sont extrêmement travaillées, sur la forme et sur le fond, afin de les adapter au plus près des besoins de nos clients. Nos équipes se sont aussi considérablement spécialisées et professionnalisées dans ce domaine.

Enfin, nous nous appuyons sur notre galerie de projets qui présente dans une véritable suite-marketing l'ensemble de nos réalisations et de nos aménagements à venir. Nous la mettons également à disposition des investisseurs et des brokers de la place.



69% de la population mondiale vivra dans les villes en 2050.

Source : Organisation des Nations Unies.

En 2000 16 des 30 métropoles les plus peuplées du monde accueillait déjà plus de 10 millions d'habitants.

Source : Organisation des Nations Unies.

D'ici à 2030 on estime que sur ces 30 métropoles, une seule comptera moins de 10 millions d'habitants.

Source : Organisation des Nations Unies.

Interview

“La ville intelligente ? Une somme d'expérimentations !”

Philippe Vial, Directeur des Systèmes d'Information, Grand Lyon

Le Grand Lyon : la “Fabrique de la Métropole” passe par des services performants aux communes, aux partenaires et aux citoyens

L'intercommunalité permet historiquement de mettre en commun des moyens situés au niveau des communes. Depuis quelques années le Grand Lyon va plus loin, en passant d'une communauté de moyens à une “communauté de destin” dotée d'une stratégie globale de développement.

Plus de 800 projets sont en cours au sein du Grand Lyon, du tunnel de la Croix-Rousse aux grands projets d'aménagement du territoire, en passant par la “ville numérique”. Les systèmes d'information interviennent en soutien des activités et des projets de la collectivité. Nous avons ainsi mis en place une application qui s'appuie sur un Système d'Information Géographique (SIG), afin de mieux coordonner les chantiers, notamment les interventions sur les différents réseaux, partagée avec les différents intervenants sur le domaine de la voirie. De la même façon, les permis de construire sont toujours accordés par la commune, mais l'instruction des permis s'appuie sur un système d'information commun, qui permet de partager un processus métier de bout en bout. Il ne s'agit pas seulement de mettre à la disposition de toutes

les communes (qui peuvent être de taille très variable) une application informatique unique, mais un réel service, avec une facturation distincte, une communication adaptée et un engagement sur la qualité du service offert.

Dans le domaine de la mise à disposition des données, la révolution de l'“open data” est plus organisationnelle que technique : il s'agit de mieux utiliser et valoriser l'information. Parmi les nouveaux services proposés, un projet de calculateur d'itinéraire multimodal, en phase avec la politique du Grand Lyon en faveur des modes “doux”, est en cours d'élaboration. Sur le smartphone” de l'utilisateur, plusieurs modes de transports de ce type sont proposés (Velo'v, tramway, métro, bus, à pied...) et combinés pour optimiser le temps de déplacement. Ce nouveau service va au-delà du simple gain de temps ou de la préservation de l'environnement, il devrait permettre de répondre aux objectifs d'une politique publique qui vise à maîtriser la circulation, à diminuer la pollution et à préserver le patrimoine routier, tout en facilitant la vie de l'utilisateur et les temps de parcours.

L'importance de l'expérimentation dans l'émergence de la “Ville intelligente”

Pour mettre en œuvre tous ces projets, l'expérimentation a une place cruciale.

Un des exemples pour le Grand Lyon a été le projet d'informatique embarquée sur les camions de collecte des poubelles, de nettoyage et de viabilité hivernale du département. Cela a débuté par une expérimentation sur 4 camions (sur un total de 200 en interne et 200 en externe). L'expérimentation a permis en avance de phase sur le projet de mieux cerner les besoins et de montrer aux agents en quoi le projet allait leur apporter plus de sécurité et valoriser leur activité, ce qui a contribué à faciliter l'appropriation du projet en phase opérationnelle.

En matière de “Smart Cities”, ou “Villes intelligentes”, une des expérimentations concerne les services développés autour des “smart grids”, réseau de distribution électrique intelligent : compteurs intelligents, mise à disposition de véhicules électriques et de bornes de rechargement, gestion interactive de l'énergie des immeubles.

Cependant toutes les innovations de ce type ne sont pas toujours viables économiquement et leurs modèles économiques restent à démontrer. Il convient aussi de rester vigilant sur leur acceptation par les usagers, condition essentielle à la réussite de ce type de projet.



Vers un nouveau modèle économique

Les services ont été considérés comme des activités résiduelles, la partie restante de l'économie après l'agriculture et les industries de fabrication. Il s'agit d'une définition par la négative car elle est axée sur ce que les services ne sont pas : pas tangibles, pas transportables, pas stockables, pas durables, etc.

Il serait plus exact de les définir comme le résultat d'une "co-production" entre clients et fournisseurs. En ce sens, l'innovation de services peut être considérée comme l'exemple le plus éloquent d'une innovation pilotée par l'usage qu'en fait le client.

Le développement de nouveaux services peut se décliner sous deux formes : soit il donne lieu à la mise sur le marché d'un service totalement innovant (qui repose sur un processus de maturation de projet, semblable à celui d'une innovation technologique), soit il propose un service identique, mais dont le mode de réalisation est renouvelé ou amélioré pour répondre, par exemple à une nouvelle cible de clientèle ou à un nouveau marché. Ce second cas suit une logique essentiellement marketing de renouvellement ou d'adaptation de gamme.

Pour permettre l'émergence de nouveaux services, de nouveaux modes de facturation et de nouveaux business models, les entreprises et organisations publiques doivent réinventer leur façon d'innover : il faut désormais se focaliser davantage sur ses équipes et ses clients que sur la concurrence, ce qui a un fort impact sur le plan de la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, le sujet du financement des infrastructures qui supporteront ces nouvelles offres est capital.

84% des dirigeants pensent que la clé du succès réside dans les nouvelles façons de concevoir les services.

86% des dirigeants considèrent que l'innovation viendra des clients, suivis de près par les équipes internes.

89% des dirigeants estiment que la formation des équipes est essentielle.

Innovier différemment

L'innovation service requiert une attention accrue durant la phase de conceptualisation et une mise en marché rapide. Pour réussir, le couple clients/équipes internes est crucial – ce qui renforce la question de la formation des équipes, de leur organisation et de leur capacité à appréhender l'innovation technologique.

Ambiguïté entre "innovation service" et nouvelle offre de service

23% des entreprises indiquent faire de l'innovation non technologique en France, contre 50% en Allemagne.

L'innovation par le service n'est pas à considérer uniquement comme une source additionnelle de chiffre d'affaires ou de valeur ajoutée, qui se limiterait à un "plus marketing".

Qu'elle soit incrémentale ou de rupture, il s'agit d'une activité stratégique à part entière qui soutient le développement ou la diversification d'une entreprise et répond à un processus d'innovation complet.

1. Ce processus débute par une phase de recherche en amont : R&D technologique lorsque le service est adossé à une technologie, R&D en sciences humaines et sociales lorsque ce n'est pas le cas.

2. Il passe par des phases d'observation du terrain souvent poussées au point de faire apparaître de nouvelles segmentations de clientèle jusqu'alors inusitées. Dans certains cas on observe des étapes de conception/co-conception avec le client et de tests de validation conjoints.

3. Il aboutit enfin à une phase de lancement commercial.

4. Il peut prendre des années avant de déboucher à proprement parler sur de nouveaux services.
Ainsi, les chercheurs ont mis au point la communication internet dans les années 90 et les services associés ont explosé la décennie suivante. L'innovation service qui y est associée développe de nouvelles fonctions d'usage de sorte que les entreprises qui parviennent à faire collaborer des équipes ingénieurs en R&D et des équipes marketing services disposent d'un solide avantage concurrentiel.

L'innovation service a plusieurs caractéristiques :

- ▶ Elle n'est pas nécessairement de nature technologique : dans la majorité des cas, les services ne sont pas des producteurs ou des inventeurs de technologies innovantes mais s'appuient sur des infrastructures et une logistique sans faille.
- ▶ Les nouveaux services sont généralement fondés sur la diffusion de technologies existantes.
- ▶ L'innovation service ne s'appuie pas non plus obligatoirement sur un produit mais peut être créée à partir d'un service existant en changeant le mode de délivrance ou le modèle de revenu.
- ▶ Enfin, elle ne se retrouve pas uniquement dans la conception ou la production du service mais bien également dans sa distribution, sa commercialisation et sa facturation : l'innovateur n'est pas forcément celui qui invente le service, mais bien souvent celui qui le déploie. La qualité de l'exécution et l'exigence du détail constituent deux éléments critiques de la réussite d'une innovation service.

"L'innovation dans les services a le même niveau d'exigence que l'innovation technologique."

Philippe Grand, Associé Ernst & Young

D'après une étude de l'OCDE, seules 23% des entreprises indiquent faire de l'innovation non technologique en France, alors qu'elles sont 50% en Allemagne. De nombreuses entreprises françaises qui innoveraient dans et par le service pourraient donc être éligibles à des dispositifs de soutien de leur projet d'innovation (Oseo, Crédit d'Impôt Recherche, statut Jeune Entreprise Innovante, FEDER, Investissements d'avenir...) et ne font pas la démarche par méconnaissance des aides ou par autocensure.



Gisement d'innovation (sur la base de la définition de l'OCDE de l'innovation dans les services)	Secteurs d'activité manufacturiers	Secteur des services
Innovation dans la promesse client - produit service	Innovation par adjonction d'un service	Innovation dans le secteur des services
Innovation dans le processus de fourniture du service		
Innovation organisationnelle dans l'entreprise pour la fourniture d'un service innovant ou non		
Innovation dans le business model (méthode marketing, clients...)		

Interview

“Quelques grandes tendances dans les services innovants : industrie des services et services de l'industrie”

Anne Darnige, Responsable Sectorielle “Services Innovants – Multimédia”, Direction de l'Expertise et du Développement Innovation, OSEO



Credit : OSEO

OSEO, à travers l'ensemble de ses métiers (le soutien à l'innovation, la garantie des financements bancaires et des interventions en fonds propres, le financement des investissements et du cycle d'exploitation, en partenariat avec les établissements bancaires), apporte un appui conséquent et ancien au secteur tertiaire (tourisme, commerce, transport, SSII, etc.).

On constate que le secteur des services se pose les mêmes questions que l'industrie sur leur compétitivité, la rationalisation des processus de production de ces services, l'augmentation des marges, l'externalisation de certaines fonctions, la stratégie à l'export. On parle ainsi d'industrialisation des services.

Parallèlement, dans l'innovation, c'est la nature même des projets qui évolue au-delà de ce périmètre statistique “services” au sens “codes NAF” du terme. Les projets d'innovation, qu'ils émanent d'entreprises du tertiaire ou d'entreprises industrielles, sont de plus en plus orientés vers une logique de services : on est dans la “servicisation” de l'industrie décrite depuis quelques années par certains économistes. Des entreprises soutenues par OSEO, pour un pur projet d'innovation technologique, reviennent pour un projet qui va consister à exploiter cette technologie dans le cadre d'un service innovant, impliquant souvent une innovation de design, d'ergonomie, de simplification et la mise en œuvre d'un nouveau modèle économique et d'une

nouvelle organisation dans l'entreprise.

Ainsi on assiste de plus en plus à un effacement des frontières entre ces deux grands secteurs d'activité avec une convergence d'enjeux.

Le suivi de ces entreprises qui innovent par le service s'appuie sur une classification qui repose sur l'activité de l'entreprise ce qui rend difficile la traçabilité de ce mouvement de convergence services-industrie. D'une certaine manière notre appareil statistique national est interpellé par ces évolutions.

L'utilisateur final, co-producteur de l'innovation de services

Cette tendance vers le “tout service” a un impact direct sur l'ingénierie des projets d'innovation notamment quand ils sont portés par des entreprises de culture technique. Il faut repositionner l'utilisateur final comme élément clef du déploiement du projet et donc l'associer dès le démarrage dans une démarche d'ouverture et de co-production qui se traduira par des phases itératives de test et d'ajustement jusqu'à parvenir à un scénario de service validé. Cette association avec l'utilisateur final va porter à la fois sur les spécificités technico-fonctionnelles du service mais également sur les conditions de sa commercialisation (modèle économique, type de tarification, segmentation de clientèle, stratégie marketing, etc.). Quand le service propose une rupture d'usage, il n'est plus rare d'avoir recours à des compétences en sciences humaines. Les laboratoires

publics de recherche en sciences humaines et sociales (SHS) s'organisent à l'heure actuelle pour offrir une réponse opérationnelle à ce besoin croissant (réseau Curie par exemple). Dans ce contexte, OSEO peut être amené à intégrer ces dimensions usages et modèles économiques dans les aides à la faisabilité, destinées en priorité à valider la faisabilité technique d'une innovation de produit ou de service. Rappelons que par son rattachement au régime communautaire des aides à la RDI, OSEO ne soutient l'innovation de service que si elle repose au minimum sur des technologies de la communication dans l'état de l'art européen.

L'homme est joueur : le ludique comme interface d'accès aux services de contenu

Le déploiement spectaculaire de la pratique du “jeu vidéo” (au sens large) en France au sein d'une population qui se diversifie notamment en direction des non spécialistes, des femmes, des moins jeunes, témoigne d'un mouvement de fonds. Cette tendance s'observe au-delà de la sphère privée par le déploiement de services professionnels de formation qui repose sur des technologies, des scénarii et des interfaces relevant du jeu vidéo. Au-delà des jeux sérieux (“serious game”), la dimension ludique est un mode d'interaction qui se déploie de plus en plus dans les services innovants. Les professionnels français du secteur du jeu en sont conscients et y voient des relais de croissance potentiels.

Une innovation située tout le long de la chaîne de valeur

La spécificité de l'innovation service : une bonne conceptualisation (84%) et une mise en marché rapide.

Un projet de développement d'une innovation service présente de nombreuses analogies avec un projet d'innovation technologique. Il est d'ailleurs inopportun d'opposer ces deux types de projets, sachant que la plupart des projets de service s'appuient sur des bases technologiques et que les modèles d'entreprises sont aujourd'hui majoritairement mixtes, les industries de biens étant devenues des entreprises de services comme les autres.

Certaines différences majeures existent toutefois :

1. La difficulté à "protéger" une innovation service intangible est une contrainte majeure rencontrée par les entreprises de services. Dès lors, il existe un marketing spécifique au lancement d'une telle innovation, afin que celle-ci soit immédiatement reconnaissable, et génère auprès de son segment de marché la fameuse "prime au premier" ("first mover advantage"). L'exigence du détail, qui est la clé pour la construction d'une signature, d'une barrière à l'entrée, est à l'innovation dans les services ce que le brevet est à l'innovation technologique, au moins sur le plan économique à défaut de l'être sur le plan juridique.

2. Le "time to market" est beaucoup plus court dans le processus de développement de l'innovation service. Une mise en marché initiale imparfaite dans l'industrie pourra être améliorée au fil du temps, car le brevet technologique protège l'entreprise. Dans le service, en l'absence de brevet, il est indispensable de déployer très vite le service sur le marché, afin de créer des barrières à l'entrée. Le "first mover advantage" est une réalité dans les innovations de services bien plus que dans les innovations technologiques.

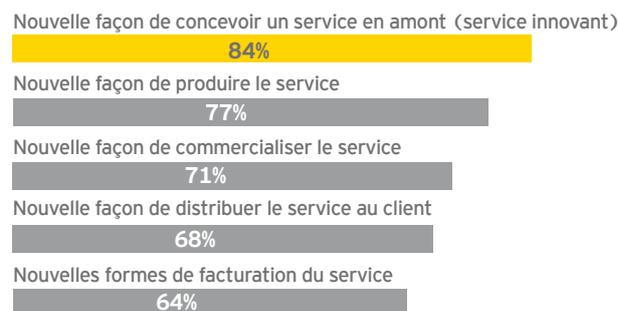
3. L'estimation du retour sur investissement (ROI) représente une contrainte particulière à l'innovation de service. Cette difficulté à pouvoir estimer la rentabilité d'un projet explique en partie que 56% des entreprises interrogées citent les difficultés de financement comme les principaux freins à l'innovation en matière de production de services. Une des difficultés dans la production d'un nouveau service est également de prévoir des critères d'évaluation a posteriori qui permettront de valider l'efficacité du dispositif.

4. La difficulté à "industrialiser" la prestation représente une problématique importante, à la fois pour la recherche de réduction du prix de revient et pour le contrôle de la qualité. Le "one size fits all" est à l'antipode d'une innovation dans les services. C'est davantage la capacité à personnaliser une offre de service qui sera une source d'avantages concurrentiels durables, justifiant le dépassement d'un seuil sur le prix du service.

La relative "facilité" de l'innovation service est donc à la fois un stimulus (on peut innover plus vite) et une contrainte (il faut innover constamment pour se protéger de la concurrence).

Dans quelle partie de la chaîne de valeur de votre entreprise attendez-vous des innovations en matière de services ?

Source : Enquête Ernst & Young 2011 (272 répondants, ceux dont l'entreprise a l'intention de lancer de nouveaux services).



84% des entreprises interrogées considèrent que l'innovation service se situe en amont de la chaîne de valeur, c'est-à-dire avant tout dans la conceptualisation de celui-ci (équivalent d'une phase de recherche fondamentale), plus que dans les processus organisationnels ou dans les évolutions des modèles, même si on observe de fortes disparités selon les pays.

Mais les entreprises attendent également de nouvelles offres en aval de la chaîne de valeur : ainsi 77% d'entre elles estiment que les services seront produits différemment, 71% attendent de nouvelles manières de commercialiser les prestations de services.

A noter : l'Inde est le pays où les dirigeants mobilisent le plus l'ensemble de la chaîne de valeur pour l'innovation dans de nouveaux services.

Les nouvelles façons de mettre en œuvre un service sont particulièrement portées par la recherche de réduction des coûts. L'enjeu est notamment de maîtriser la qualité de la prestation, tout en minimisant son prix de revient. L'illustration la plus parlante est le service de masse, qui est apparu avec le recours croissant à l'externalisation des fonctions non stratégiques et aux centres de services partagés.

Une innovation impulsée par le client

Le couple clients/équipes internes est au cœur de l'innovation.

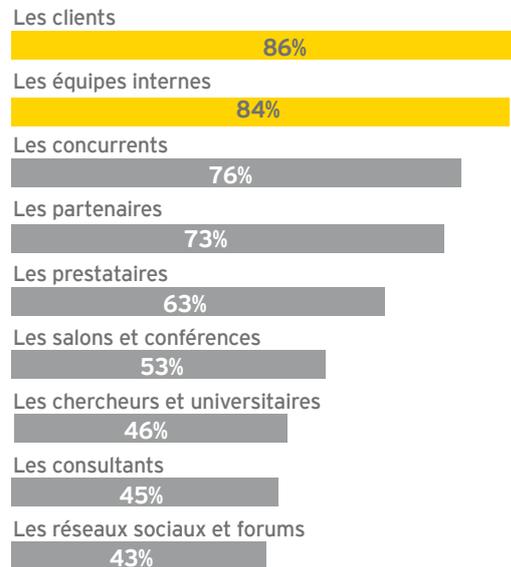
De l'avis de la grande majorité des entreprises, l'innovation est co-produite par les clients et les équipes internes. Comme mentionné précédemment, une phase primordiale d'observation et de compréhension de la fonction d'usage du service consommé par le client constitue un des principaux vecteurs de l'innovation service. D'ailleurs, plus cette fonction d'usage est détaillée avec précision et nourrit un argumentaire de vente précis, plus il devient possible de justifier un prix de vente plus élevé que la vente du bien associé. C'est ce qui contribue à considérer que l'innovation dans les services est "inflationniste".

86% des entreprises considèrent que les clients sont les premiers contributeurs de ces innovations. L'innovation service est aussi très tributaire des ressources humaines et des compétences, 84% des entreprises citant les équipes internes comme principaux contributeurs des innovations. Dans le domaine de la vente, si les vendeurs de biens peuvent être remplacés par d'autres vendeurs, la vente de services est elle beaucoup plus concernée par la qualité de la relation client et l'environnement dans lequel la vente se déroule.

Néanmoins, une fois encore, les pays émergents se montrent plus ouverts à l'ensemble des sources d'innovation que les pays matures (à titre d'exemple, 69% des Indiens prêtent attention aux réseaux sociaux et aux forums pour nourrir l'innovation, contre 50% des Américains et seulement 23% des Français).

Quelles sont les ressources qui contribuent à l'innovation dans votre entreprise en matière de services ?

Source : Enquête Ernst & Young 2011 (359 répondants, ceux dont l'entreprise a l'intention de lancer de nouveaux services ou qui travaillent dans le commerce ou le service).



Interview

"Appliquer l'innovation à ses propres équipes est la meilleure façon d'en faire la démonstration à ses clients."

Thierry Mathoulin, Directeur Branche Entreprise Solutions, Membre du Comité exécutif groupe, GFI Informatique



Savoir intégrer l'innovation pour faire face aux constants bouleversements du secteur des SSII

Le secteur des NTIC est en profond bouleversement avec l'arrivée d'innovations

majeures. Au-delà du cloud, dont les impacts ne font que commencer, mais qui est une tendance lourde qui va profondément changer le métier des intégrateurs, nous voyons arriver d'autres innovations comme :

- ▶ le "In Memory", qui va permettre de nouveaux usages non seulement dans le décisionnel, mais également pour les applications d'entreprise ;
- ▶ le "Big Data", représentant des capacités de traitement de données sans commune mesure avec ce qui se pratiquait jusqu'à présent ;
- ▶ et le sujet de la mobilité, dans toutes sortes de domaines (B to B et B to C) où le potentiel des tablettes et smartphones commence juste à être exploité.

Notre métier d'intégrateur va être fortement touché par ces changements : par exemple pour le SaaS, il y aura probablement moins de très grands projets et de plus en plus de projets agiles, avec une dimension fonctionnelle métier et une conduite du changement plus forte.

Pour un intégrateur de taille européenne comme nous, l'innovation est une absolue priorité pour nous différencier. Nous nous appuyons beaucoup sur des partenariats avec les grands éditeurs mais aussi avec des start-up internationales et des start-up françaises. Pour ces dernières nous avons un programme spécifique, baptisé "Connect & Develop" : nous sélectionnons les sociétés en fonction de nos thèmes prioritaires (réseaux sociaux, mobilité, sécurité, cloud), et nous accompagnons la mise sur le marché de leur offre avec des démarches commerciales conjointes, un partage d'expertises, la sécurisation de la prestation et l'intégration de leur solution. Les aspects les plus critiques sont sans doute le choix de ces partenaires en cohérence avec notre business, la capacité à gérer les différences

culturelles entre une start-up et un groupe plus structuré et industriel, et l'accompagnement dans la durée. Rien ne fonctionne si on ne les accompagne pas sur le long terme.

Appliquer l'innovation à soi-même

GFI est engagé dans un programme de transformation très important. Nous avons aussi estimé que nous devons appliquer l'innovation à nos propres équipes. C'était un levier important de transformation et c'est encore la meilleure façon d'en montrer les bénéfices à nos clients. Ainsi, nous avons basculé toute notre messagerie et notre CRM (Gestion de la Relation Client) en mode cloud en moins d'un an. Toujours en cloud, nous avons mis en œuvre des outils collaboratifs et notre réseau social d'entreprise. Enfin, nous évaluons un outil de GPEC (Gestion Prévisionnelle des compétences) également en mode SaaS. Toutes ces innovations nous demandent une conduite du changement importante auprès de nos salariés, car elles exigent des remises en question profondes des méthodes de travail.



Avis d'expert

“Ce qui a changé dans notre métier, c'est l'accélération de la vitesse de circulation de l'information.”

Alain Weill, Président-Directeur Général, Groupe Next Radio TV (BFM)



Pour un média, l'innovation se fait par le contenu

Nous nous définissons comme une entreprise de presse ayant à la base une composante industrielle avec les imprimeries.

Pour autant, il est vrai que la dématérialisation est clairement en marche, sous la pression croisée des contraintes logistiques énormes de la presse papier et de l'évolution des comportements des consommateurs, qui se mettent massivement à l'utilisation des tablettes.

On oublie souvent à quel point notre secteur a évolué dans les dernières années : après tout, la première privatisation, celle de TF1, ne date que de 1986. Peu nombreux sont ceux qui croyaient en notre projet lorsque nous avons lancé BFM TV, mais nous avons réussi notre pari et nous sommes rentables depuis cette année. Notre stratégie est d'être leader sur tous nos segments, radio ou chaîne d'information. Dans la cadre de l'appel TNT HD en cours, lancé par le CSA, nous sommes candidats en priorité pour une chaîne d'information sportive, car nous avons besoin de nous renforcer sur ce segment. Nos projets de nouvelles chaînes TNT (RMC Sport HD et la chaîne de documentaires RMC Découverte) sont dans la continuité de ce que nous faisons déjà aujourd'hui.

En termes de contenus, notre groupe suit pour tous ses médias une ligne éditoriale basée strictement sur l'information, du “non-Entertainment”, c'est-à-dire sans aucune interférence avec des contenus à

caractère ludique. Nos émissions et nos articles doivent rester généralistes dans leur spécialité, ne pas s'adresser à un public d'experts ou être dans une logique de parti pris. A titre d'exemple, dans le cas de notre magazine informatique, *O1 Informatique*, nous avons rebaptisé le titre *O1 Business et Technologie* pour faire en sorte que le titre parle de technologie à des dirigeants et sorte du cercle des initiés.

Ligne éditoriale et démarche marketing vont de pair

Globalement, notre démarche, que l'on peut qualifier de “marketing”, s'apparente à de la rigueur, à de l'exigence éditoriale. Il ne s'agit en aucun cas d'avoir l'œil rivé sur des études ou des statistiques. Notre ligne éditoriale est notre valeur fondamentale, s'y tenir est une question de vision managériale.

Nous avons ainsi en radio sur RMC souhaité mieux prendre en compte les attentes de nos auditeurs : nous faisons intervenir plus de témoignages à l'antenne (professionnels interrogés sur leur lieu de travail par exemple). Cela dit, tous ces dispositifs ne sont pas nouveaux. Autrefois, les antennes radio avaient déjà des lignes d'alerte comme le “téléphone rouge”.

En ce qui concerne les réseaux sociaux ou les blogueurs, l'importance qu'on leur accorde nous paraît largement surévaluée. Certes, le 2.0 change la donne, mais après tout le “courrier des lecteurs” ou l'éditorial d'un expert indépendant sont des rubriques très anciennes, qui représentent une part importante des titres de presse classiques et

sont souvent les plus lues ! En aucun cas ces auditeurs/intervenants/experts ne remplacent le journaliste, qui lui se doit de mener une véritable enquête : nous ne croyons pas à l'émergence d'une “désintermédiation”.

La principale nouveauté réside plutôt dans l'accélération très marquée de la vitesse de circulation de l'information. Nous pouvons diffuser très vite des films pris par nos téléspectateurs sur les sites où un évènement exceptionnel s'est produit, ce qui est une contribution très utile pour nos chaînes info.

En ce qui concerne la publicité, certains industriels sont très fiers de basculer dans une stratégie qui laisse une plus grande part au web, par souci de modernité, mais nous sommes convaincus que dans des stratégies de notoriété, la publicité radio/TV gardera toute son importance, par la puissance de son impact. Le web est à notre sens beaucoup plus pertinent sur des stratégies de marketing direct, car il permet de cibler précisément la page sur laquelle on peut acheter le produit promu.

Nos équipes de journalistes se sont adaptées à la démultiplication des médias dans notre groupe : l'important est de maîtriser un sujet, le traitement en mode rédactionnel papier, web ou vidéo vient relativement naturellement. Loin de provoquer des résistances, cela nous a permis de proposer des évolutions de carrières intéressantes car, pour un journaliste presse, passer à l'antenne est valorisant. La principale conduite du changement a porté sur le choix des vêtements et l'ajustement des nœuds de cravate !

Accélérateurs et freins à l'innovation dans les services

Formation et pluridisciplinarité des équipes sont critiques pour réussir à mettre en œuvre l'innovation.

Formation et pluridisciplinarité des équipes sont perçues comme étant les clés de l'innovation dans les services, pour respectivement 89% et 85% des entreprises interrogées.

Trois autres préoccupations apparaissent :

1. La mesure de l'innovation comme levier de création de valeur. 81% des entreprises soulignent la nécessité de démontrer, par une démarche de progrès continu, la "valeur" de l'innovation.

2. La nécessité de concentrer les efforts sur l'innovation par l'acquisition et la diffusion de nouvelles technologies (73%) et l'outsourcing de certaines activités à moindre valeur ajoutée (63%) qui permet un recentrage sur les activités stratégiques.

3. La capacité à mobiliser les financements publics et privés, pour 60% des entreprises. Ce point demeure critique pour les entreprises de service car les outils de soutien et d'incitation en France sont actuellement fortement orientés sur des projets à base technologique.

La contrainte du temps est également un facteur critique, particulièrement pour les PME qui ne disposent pas forcément d'une capacité à déployer massivement leur service. Les entreprises interrogées considèrent ainsi comme autres freins à l'innovation, les difficultés à s'extraire des urgences quotidiennes des clients (61%) et le manque d'intégration des nouvelles technologies (61%), ce dernier point étant sans doute lié à la difficulté de former les équipes.

Les entreprises les plus performantes sont donc celles qui réussissent à planifier ce temps dédié à la réflexion, à l'observation, à la confrontation et à l'intégration de nouvelles compétences et de nouvelles ressources. Les entretiens menés dans le cadre de cette étude confirment que les habitudes de travail représentent également un frein à la mise en place de services innovants. Plus généralement, l'innovation s'accommode difficilement d'un encadrement trop strict ou de cadrages budgétaires trop contraignants. Elle naît souvent aux carrefours des compétences des différentes équipes, ce qui suppose une organisation du travail qui favorise les échanges et la confrontation : les machines à café ont souvent été les témoins impassibles de la naissance de projets d'innovation majeurs.

Selon vous, quelles mesures votre entreprise devrait-elle prendre pour améliorer l'innovation en matière de production de services ?

Source : Enquête Ernst & Young 2011 (359 répondants, ceux dont l'entreprise a l'intention de lancer de nouveaux services ou qui travaillent dans le commerce ou le service).

Améliorer la formation

89%

Dédier des équipes pluridisciplinaires à la création de nouveaux services ou à l'amélioration des services existants

85%

Mettre en place une démarche de progrès continu mesurant l'innovation

81%

Diffuser de nouvelles technologies

73%

Outsourcing certaines activités à moindre valeur ajoutée pour se concentrer sur les parties à fort contenu d'innovation

63%

Mobiliser les financements publics et privés

60%

Quels sont les principaux freins à l'innovation en matière de production de services rencontrés par votre entreprise ?

Source : Enquête Ernst & Young 2011 (359 répondants, ceux dont l'entreprise a l'intention de lancer de nouveaux services ou qui travaillent dans le commerce ou le service).

Manque d'intégration de nouvelles technologies possibles

61%

Manque de recul par rapport aux urgences quotidiennes des clients

61%

Difficultés de financement

54%

Manque de remontées du terrain des améliorations possibles

53%

Manque de capacités d'industrialisation de la prestation

50%

Pas de responsable désigné pour piloter l'innovation

48%

Manque de veille concurrentielle

46%

Manque de protection des nouvelles idées

43%

Financer différemment

Dans un contexte où les ressources sont limitées, la mise en œuvre de nouveaux services est conditionnée par la capacité à financer toutes les étapes de leur conception et de leur mise en marché. De nouvelles modalités de facturation pour le consommateur final ou des stratégies d'alliances plus élaborées entre partenaires privés font partie des éléments de réponse à cette problématique. Par ailleurs, dans le cas de nombreux services, la mise à disposition d'infrastructures au coût élevé est déterminante, et nécessite aussi une part de financement public.

De nouveaux modes de facturation

Sous l'impulsion croisée de la baisse du pouvoir d'achat et du potentiel offert par la technologie (cloud, dématérialisation, micropaiements...), les modalités de facturation au client évoluent fortement.

Le "pay per use"

Confronté à la dématérialisation depuis déjà quelque temps, le secteur des biens culturels est désormais l'un des plus avancés dans le domaine de la facturation à l'usage, ou "pay per use". Ce mode de facturation s'étend toutefois à de nouveaux secteurs d'activités.

Ainsi, dans le secteur de l'énergie et des utilités, les acteurs doivent faire face à des investissements massifs pour permettre le déploiement de nouveaux réseaux intelligents et des services associés. Tandis que le déploiement de ces réseaux répond à l'application de réglementations locales ou régionales, le déploiement des services dépendra de la demande des utilisateurs.

Parmi les services proposés, certains consommateurs chercheront un supplément de confort, d'autres un meilleur contrôle de leurs installations et de leur consommation, d'autres encore souhaiteront faire baisser leur facture.

Pour héberger les applications qui gèreront ces services, des plateformes technologiques de type "box énergie", comparables à ce que nous connaissons avec les offres téléphonie/Internet/télévision, seront déployées.

A l'instar de ce qui existe dans le monde des télécoms, il est donc probable que des modèles de facturation complexes apparaissent, mêlant location de la plateforme (box énergie), coût de l'énergie (en consommation réelle), "pay per use" (paiement du service à l'usage), "long trend / cloud" (achat d'applications standardisées à prix modique, car téléchargées à plusieurs millions d'exemplaires à travers le monde par les consommateurs), ou encore des options tarifaires (par exemple, effacement volontaire en période de pointe permettant d'obtenir des rabais).

Des "packages", incluant par exemple l'installation des équipements à domicile et leur mise en fonctionnement et/ou des gammes d'offres variées (de "premium" à "low cost") pourront également apparaître afin de satisfaire les clients au plus proche de leurs besoins.

La microfacturation

Les micropaiements désignent des paiements de faible montant nécessitant un niveau de sécurisation et un degré d'authentification moins élevé que pour des paiements classiques. Les services liés au micropaiement s'appuient sur différentes technologies d'accès : mobile, internet, vocal...

Ces solutions sont particulièrement adaptées aux services de paiement mobile. Ces derniers sont généralement gratuits en soi, mais permettent de facturer facilement d'autres services, par exemple, l'achat d'applications pour téléphone mobile ou encore de logiciels pour ordinateur directement en ligne. Les SMS surtaxés illustrent bien ce type de facturation, permettant à un opérateur de facturer l'utilisation d'un service selon différents paliers. En général, le tarif du SMS surtaxé, payé par le client, se décompose en deux parties : une partie "transport", qui correspond au tarif normal d'un SMS inter-personnel et une partie "contenu", qui correspond au paiement du service lui-même.

Ce système, qui offre facilité et rapidité d'utilisation, permet une facturation considérée comme "indolore" pour le client.

Facturer au plus près des besoins du client

Dans certains secteurs d'activité, on observe une tendance à la déconstruction des packages tarifaires, pour un retour à des offres "à la carte". Ainsi dans le transport aérien, les compagnies low-cost se mettent à proposer des prestations de classe affaires, en facturant chaque brique du service à l'unité (par exemple l'espace lounge) ou, à l'inverse, des compagnies régulières proposent des services en option pour pouvoir baisser leur tarif.



73% des entreprises comptent sur leurs partenaires pour générer de l'innovation.

81% considèrent le fait de proposer un prix compétitif comme un facteur de succès.

Avis d'expert

"Avec une infrastructure de télécommunications en fibre optique sur tout le territoire, la France peut devenir l'un des pivots de l'organisation numérique mondiale."

Jean-Michel Billaut, Fondateur de l'Atelier BNP Paribas



Le monde occidental, après une grande partie de l'Asie, va s'équiper de la fibre, proposant ainsi des débits allant jusqu'aux gigabits symétriques. Ce nouveau type de réseau va favoriser

l'apparition de nouveaux services publics ou privés, qui offriraient à notre pays un avantage compétitif certain. Ces savoir-faire et ces services pourraient ensuite être revendus aux autres pays désirant aussi s'équiper de la fibre.

Notre réseau de télécommunications cuivre d'aujourd'hui n'a pas la capacité à transférer en tout point du territoire les volumes de données très importants qui sont indispensables à l'émergence de l'organisation numérique de l'économie. Il faut donc installer au plus vite sur tout le territoire français un réseau de télécommunications très haut débit à base de fibre optique. Si la France n'est pas dans les premiers pays à "fibrer" son territoire, il est à craindre qu'elle ne se retrouve dans l'obligation d'acheter ce qui a été mis en place ailleurs, comme cela fut le cas avec l'informatique autrefois.

Un potentiel gigantesque de nouveaux services publics et privés offert par le "cloud computing"

Que seront ces services ? On peut essayer de les imaginer et d'en dresser une liste à la Prévert. En réalité, certains sont déjà disponibles, mais ils fonctionnent aujourd'hui "en petite vitesse" sur notre réseau cuivre ADSL.

Premier exemple : la visiophonie. Avec un meilleur débit, la qualité en serait largement améliorée, ce qui inciterait davantage à son usage, notamment dans les domaines du télétravail et des réunions à distance. On pourrait envisager la création de centres d'e-santé visiophoniques haute définition, ce qui faciliterait le maintien à domicile des personnes âgées. L'utilisation de plateformes visiophoniques haute définition collaboratives pourrait limiter les transferts de prévenus entre la prison et le bureau du juge d'instruction. Les conséquences ? Moins de déplacements, moins de CO₂, moins de coûts.

Le cloud est aussi une source potentielle de nouveaux services : dans le domaine de la santé, on peut citer la gestion et le partage des documents de santé des Français (radiographies, dopplers, échographies, etc.), en mode numérique dans un cloud sécurisé. Dans le domaine des logiciels de

gestion des collectivités locales, puisque le principe de gestion d'une crèche, d'un cimetière ou d'une liste électorale par exemple, est le même à Paris qu'à Villiers le Mahieu, pourquoi ne pas utiliser un logiciel unique en mode "Software as a Service" sur un cloud ? Cela permettrait de faire des économies importantes.

N'oublions pas non plus nos presque 4 millions d'entreprises qui, elles aussi, vont potentiellement passer en mode "cloud". Toute l'économie française pourrait donc se retrouver à plus ou moins brève échéance sur un réseau de télécommunications IP.

Les start-up à la manœuvre

La France, toute proportion gardée, n'a pas à rougir face à la Silicon Valley. Elle a rejoint le tsunami mondial de l'économie numérique. La plupart de nos start-up ont des visées internationales dès leur création, et dans certaines niches de marché, certaines d'entre elles sont déjà des leaders mondiaux. De par leurs activités, elles réorganisent notre système économique traditionnel, basé sur des technologies traditionnelles, et créent une nouvelle intermédiation entre l'offre et la demande de produits et de services. La France s'éveille au 2.0...

Des partenariats devenus incontournables

La mise en place de nouveaux services est la résultante d'un écosystème dans lequel les partenaires (fournisseurs, logisticiens, réseaux de distribution...) sont vitaux pour la sphère publique comme pour la sphère privée. Ainsi, pour 73% des entreprises interrogées, les partenaires génèrent de l'innovation en matière de services. Mais le développement de nouveaux services – notamment à caractère social et environnemental – repose aujourd'hui sur le déploiement d'infrastructures physiques et technologiques. Les acteurs doivent donc trouver les moyens de réaliser des investissements massifs pour financer ces infrastructures nécessaires à leur développement.

Des alliances nouvelles et nécessaires entre partenaires privés

Les frontières de l'entreprise sont désormais moins clairement définies, avec des fournisseurs et des prestataires qui jouent un rôle très important dans la conception de l'offre de services. On observe par exemple des co-conceptions de cahiers des charges, ou la mise en place d'indicateurs de performance communs entre l'entreprise fournissant le service et son sous-traitant. Ce fonctionnement conjoint est d'autant plus fréquent que de nombreux processus de l'entreprise ont été externalisés. Si, en fin de chaîne, l'offre délivrée au client est portée par un seul acteur, elle peut être la résultante d'une "cascade" de sous-traitances multiples. Cette évolution permet une grande flexibilité dans la conception d'offres de services complémentaires mais elle n'est pas sans poser de questions, notamment sur le plan de la responsabilité contractuelle et du maintien de la qualité de service vis-à-vis du client final.

Par ailleurs, l'intervention croissante des télécoms et de l'informatique dans la conception de nouvelles offres nécessite des alliances avec des acteurs de ces secteurs, les acteurs traditionnels du service ne maîtrisant pas les savoir-faire très spécifiques, désormais indispensables.

C'est le cas notamment dans les "smart grids", qui imposent le croisement de compétences entre énergéticiens, opérateurs télécoms et entreprises de nouvelles technologies, non seulement pour mettre en place le nouveau service, mais aussi – et surtout – pour financer les infrastructures supports.

Des frontières qui s'estompent entre partenaires publics et privés

On observe de plus en plus couramment des alliances de partenaires publics et privés dans le but de favoriser l'attractivité d'un territoire : on peut citer le regroupement des grands sites d'exposition parisiens dans une structure mixte unique qui a vocation à favoriser l'implantation de grands salons internationaux en France.

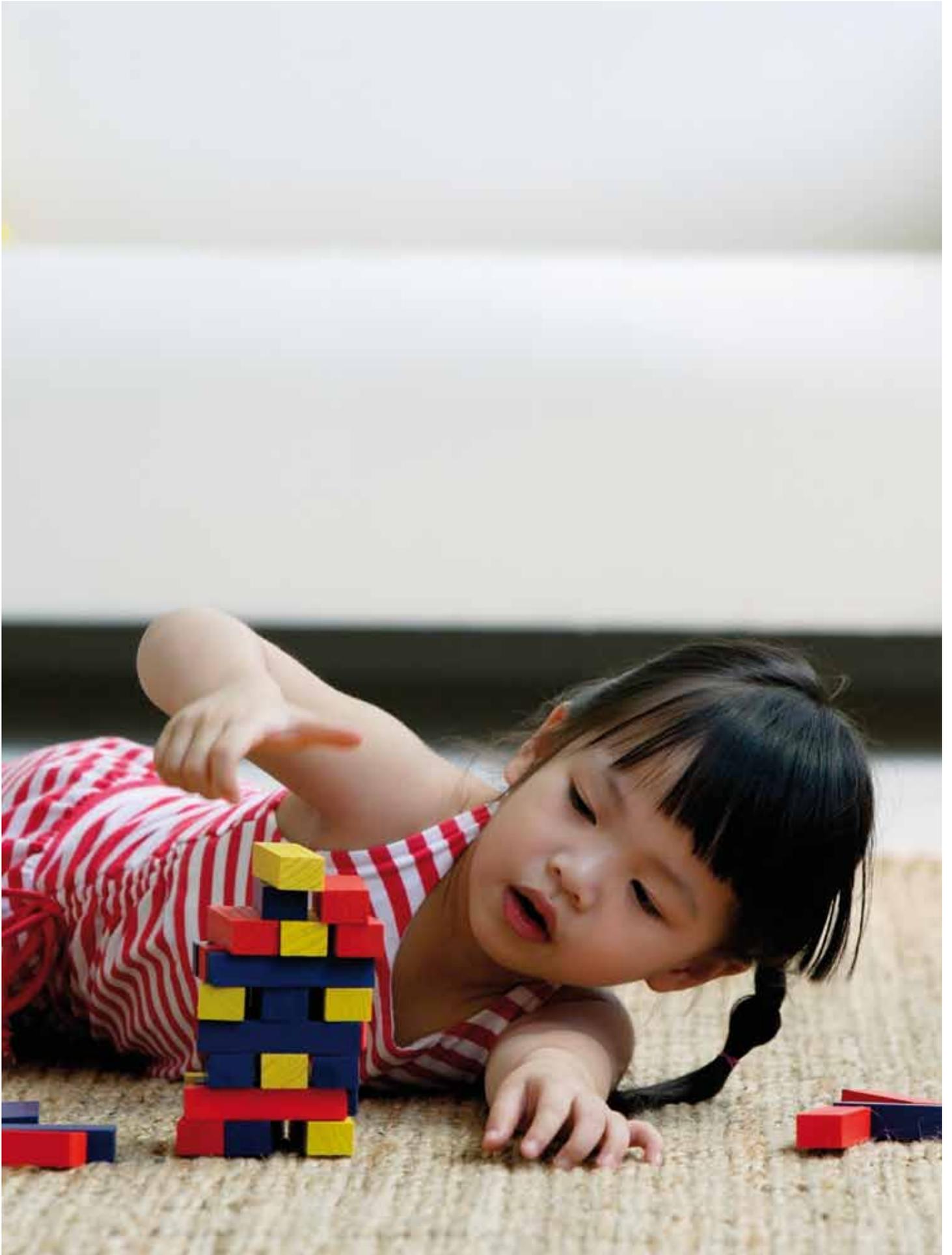
De plus, l'émergence de certains services nécessite des infrastructures dont le coût est prohibitif pour les acteurs privés qui ont vocation à les opérer, mais que la sphère publique peine également à financer seule (transport, réseau numérique, énergies renouvelables...).

Depuis une dizaine d'années, des montages financiers ont fait leur apparition en Europe pour permettre aux Etats de financer diverses infrastructures, par l'intervention d'acteurs privés multiples (fonds d'investissements, banques publiques, banques commerciales). En France, ces dispositifs, dits "Partenariats Publics-Privés" (PPP), permettent une collaboration entre acteurs publics et acteurs privés sur des infrastructures nouvelles, notamment celles qui n'engendrent pas de recettes. Les PPP ont eu un succès important, notamment dans le bâtiment ou les infrastructures de transport. Ces modalités de financement plus complexes exigent toutefois une collaboration plus étroite entre des acteurs qui n'étaient pas jusqu'alors habitués à travailler ensemble.

Dans le secteur de l'énergie et des utilities, les besoins en capitaux nécessaires au déploiement des compteurs intelligents sont estimés entre 5 et 8 milliards d'euros. La mise en œuvre des "data centers" chargés du traitement des données de comptage, de la transformation des systèmes d'information, de la facturation et de la gestion de la relation client, et le développement des plateformes portant les services à valeur ajoutée nécessiteront également des capitaux importants. Le financement de l'ensemble de ces infrastructures technologiques exige l'intervention concertée des banques et des fonds d'investissements, des acteurs et partenaires couvrant la chaîne de valeur et probablement des consommateurs eux-mêmes.

L'ouverture de ces partenariats à de nouveaux acteurs n'est pas sans poser de question dans un contexte de mondialisation croissante. Et si, jusqu'à présent, la solvabilité des acteurs publics ne posait pas de problème, elle est désormais un enjeu majeur dans ce type de montages.

Les Etats seront de plus en plus amenés à mesurer la rentabilité des services développés à partir de ces infrastructures, et les arbitrages seront certainement plus stricts, le contribuable d'aujourd'hui n'ayant plus les moyens de financer les infrastructures du consommateur de demain. Pour la puissance publique, une autre clé d'arbitrage sera sans doute la vocation des investissements : cohésion sociale, préoccupations environnementales, aménagement du territoire. L'émergence de nouveaux services et la nature de ceux-ci sont donc aussi conditionnées par la nouvelle donne financière mondiale.



Distribuer différemment

La gestion des canaux de distribution conditionne l'offre de services elle-même. Points de vente (magasins, agences commerciales, hôtels...), e-commerce, m-commerce, s-commerce sont autant de solutions pour valoriser l'offre et développer l'expérience d'achat.

Une offre transformée par les nouvelles technologies

E-commerce, smartphones et tablettes se développent comme autant de nouvelles façons d'accéder à l'offre.

La révolution des services associés au commerce est essentiellement menée par l'accélération du développement des nouvelles technologies qui imposent un rythme d'innovation très soutenu.

Aujourd'hui, l'offre commerciale des enseignes est complète et dense et ne représente plus un facteur de différenciation pour les acteurs du secteur. Seuls les niveaux de prix permettent encore de se différencier, mais l'intensité concurrentielle est telle que les acteurs n'ont pas une marge de manœuvre considérable.

Le secteur du tourisme a lui aussi été complètement transformé par Internet. Dans l'aérien, 80% des clients se renseignent sur le net avant d'acheter. Cette proportion est de 40% dans l'hôtellerie où les visites virtuelles et la multiplication des intermédiaires (agences virtuelles, comparateurs, sites communautaires de voyageurs...) ont obligé les acteurs à repenser leur stratégie de relation client pour maintenir leurs marges.

“C'est dans la qualité de l'expérience client qu'elles parviennent à concevoir avec leurs salariés que les entreprises peuvent se différencier.”

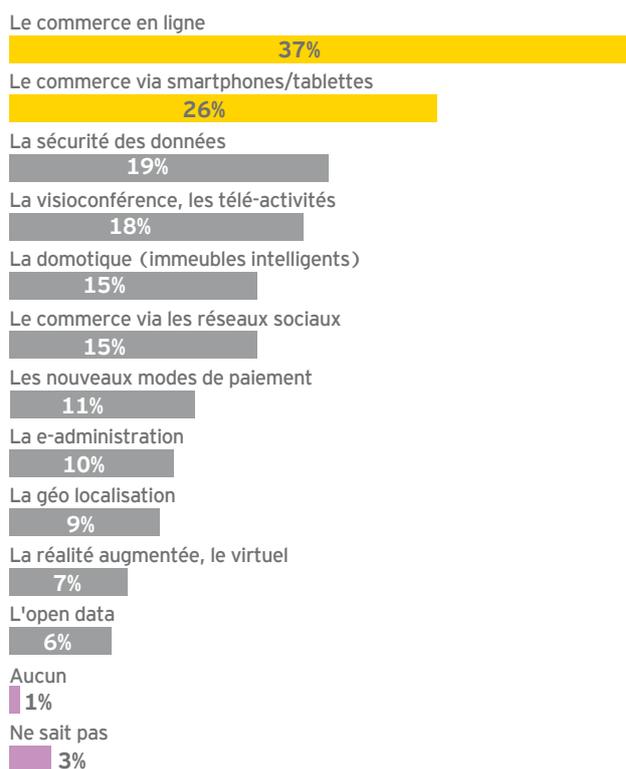
Olivier Macard, Associé Ernst & Young

Les fortes attentes des clients et des consommateurs en termes de gain de temps, de services sur mesure et à la carte sont de puissants facteurs d'innovation dans les services. Ainsi, 68% des entreprises interrogées attendent des innovations dans les modes de distribution des services. Un des enjeux forts de ces évolutions réside dans la simplification du service et toujours plus de transparence (affichage des avis de consommateurs...).

Pour les entreprises interrogées, le commerce en ligne (37%) et le commerce via smartphones et tablettes (27%) restent les deux supports les plus porteurs pour faire émerger de nouvelles activités.

Concernant la technologie, quels éléments vont selon vous être les plus porteurs pour faire émerger de nouvelles activités de service ?

Source : Enquête Ernst & Young 2011 (500 répondants).



Les Etats-Unis, précurseurs sur les TIC, sont plus avancés sur les sujets des réseaux sociaux, cité par 29% des répondants contre 15% du total du panel.

Le e-commerce suscite de très fortes attentes en Chine et en Inde, où il est perçu comme porteur potentiel de nouvelles activités de service par respectivement 49% et 43% des répondants.



Interview

“L’hôtellerie du futur ? Un cocktail de technologie et de conseil personnalisé.”

Jean Luc Chrétien, Directeur général ventes, distribution et fidélisation, Accor



Maîtriser la relation client : une nécessité pour conserver nos marges face à la multiplication des intermédiaires

Aujourd’hui, 40% des clients souhaitant réserver une chambre d’hôtel se renseignent préalablement sur Internet ; à titre de comparaison, ils sont 80% à le faire pour un billet d’avion. Chez Accor, de 2007 à 2011, la part de nos ventes en ligne est passée de 10% à 26%. Cette montée en puissance d’Internet a amené une véritable révolution dans le modèle historique de l’hôtellerie, en multipliant les intermédiaires entre l’hôtel et le client : des agences en ligne bien plus nombreuses, mais aussi des comparateurs de prix, des sites d’avis de voyageurs, des moteurs de recherche qui offriront bientôt la possibilité de visualiser et de réserver directement un hôtel sur un plan de ville.

Pour nous, la conséquence économique est importante : ces intermédiaires attendant rémunération, nos coûts d’acquisition et de distribution augmentent. Or, les grandes agences en ligne demandent des commissions qui avoisinent le double de ce que pratiquaient les agences classiques. Dans le modèle actuel Accor, où nous possédons nos hôtels, cela a un impact direct sur notre résultat net.

Cette multiplication des intermédiaires a aussi pour conséquence de fragmenter la relation client. Il est devenu critique de

comprendre le client, de savoir comment il s’informe, comment il fait ses choix, afin d’entrer en contact avec lui le plus tôt possible, avec la bonne offre. Cette connaissance fine nous permet de limiter le recours de nos clients aux intermédiaires, ou au moins d’influencer leurs décisions quand le passage par un intermédiaire (agence de voyage) leur est imposé par leur entreprise. A ce titre, notre programme de fidélisation est une carte maîtresse du dispositif.

Les terminaux mobiles vont révolutionner le service hôtelier

Les terminaux mobiles vont apporter une seconde révolution, qui promet d’être encore plus radicale. Nos réservations via mobile ne représentent encore que 1% de notre chiffre d’affaires web direct, mais ce chiffre double chaque mois. Ces terminaux nous permettent en effet une interaction sur toute la durée du parcours client. Outre la réservation, nous prévoyons le “e-check-in” (à l’aide de bornes), le “e-check-out” qui déclenche automatiquement la facturation, le téléchargement de l’application dédiée de l’hôtel qui permettra de commander divers services comme le room service ou le spa. A terme, le mobile utilisant la technologie NFC pourra aussi servir directement de clé pour la chambre. Le mobile nous sert aussi à envoyer aux clients des informations spécifiques sur les hôtels où ils se rendent régulièrement. Ainsi nous pouvons reprendre progressivement la main sur le parcours client, le gérer de

bout en bout et le fluidifier. L’hôtellerie économique est la première concernée par la digitalisation, mais les clients de nos hôtels de luxe attendent aussi ce type de prestations, qui leur permet d’éviter les files d’attente quelle que soit leur heure d’arrivée ou de départ.

Basculer dans ce modèle digital n’est pas neutre pour nos hôteliers et leurs personnels : nous investissons dans leur équipement ou dans la connexion de leurs systèmes existants à nos infrastructures, nous les formons aux nouveaux modèles économiques induits par les intermédiaires web et aux logiques de référencement. En parallèle, nous redéployons les employés vers l’accueil et le conseil du client (dans la chaîne Pullmann nous avons baptisé ce nouveau rôle les “welcomers”) et vers la prospection commerciale sur le marché local.

Il nous faut parfois une grande force de persuasion pour faire admettre à notre réseau les changements de mentalités que requiert le monde digital. Ainsi, en matière de gestion des réseaux sociaux, nous avons dû surmonter des réticences lorsque nous avons choisi d’intégrer les avis publiés sur le site communautaire “Trip Advisor” dans notre site Accorhotels.com. Pourtant, en fin de compte, nous sommes convaincus que cela renforce notre crédibilité.



37% des entreprises interrogées attendent des innovations issues du commerce en ligne.

68% prévoient des innovations dans la façon de distribuer le service au client.

71% anticipent des innovations dans la manière de le commercialiser.

Une orientation client de plus en plus marquée

Passer des formats à la solution client

En quelques années, les acteurs du secteur de la distribution ont véritablement changé leur organisation et leur stratégie de différenciation en ciblant de plus en plus les segments de clientèles recherchées, en intensifiant leur contenu en service, en renforçant la relation client au-delà de la simple transaction, en travaillant sur l'aménagement des magasins...

Certains acteurs, poussant la démarche encore plus loin, se sont positionnés sur de nouveaux concepts, allant jusqu'à repenser leurs magasins, leurs produits et leurs services pour essayer de promouvoir une vocation de lieu de vie.

Dans l'hôtellerie, la réflexion des grands acteurs sur la segmentation de leurs offres et de leurs formats est aussi très poussée.

Enfin, on peut évoquer le fait que le commerce s'implante dans de nombreux lieux où il était auparavant absent : aéroports, gares et correspondances de transports en commun deviennent de véritables centres commerciaux.

Un nouveau modèle : les services au profit de l'expérience d'achat

L'expérience d'achat, facteur différenciant

La révolution des services touche particulièrement les modes de distribution des produits. L'assortiment ne constitue en effet plus un facteur de différenciation : c'est la façon dont la vente se déroule qui joue un rôle déterminant dans la fidélisation des clients et qui devient l'enjeu premier des enseignes.

De nouveaux services émergent pour accompagner l'acte d'achat. On peut ainsi citer des phénomènes de scénarisation dans les points de vente les plus prestigieux des enseignes, avec des "flagship stores" proposant de véritables spectacles hollywoodiens... Dans les activités de distribution de biens électroniques, le développement de services d'installation est de plus en plus attendu. Dans les activités liées au commerce alimentaire B to B, certains distributeurs proposent une prestation autour de la vente de leurs produits afin de fidéliser leur clientèle. Enfin, certains distributeurs développent par exemple une offre de conseil en matière d'aménagement intérieur ou d'organisation des magasins.

Les prestations entourant les produits vendus concernent également de plus en plus la diffusion d'informations sur la qualité : de nombreuses enseignes mettent désormais en avant leur engagement vis-à-vis des produits distribués.

Le plus souvent, la prestation de conseil qui accompagne la vente de produits est proposée gratuitement. Pour les prestataires, l'enjeu en termes de coût est important et il est de nature à remettre en cause leur modèle économique traditionnel. A cet égard, la technologie semble être un passage obligé tant du point de vue des possibilités nouvelles qu'elle offre, que de son coût de duplication/réplication qui rend abordable le développement des services.

“La création du parcours client fait désormais appel à une multitude d'expertises et de technologies.”

Nicolas Lagrèze, Fondateur d'Adactive



Surfant sur les nouveaux usages et la “consommation” des nouvelles technologies, nous créons des solutions digitales interactives destinées

aux espaces physiques. Convaincus de l'impérialité actuelle du service, notre ambition est d'être pour nos clients un guichet unique, en leur offrant du conseil, de la fourniture de matériels et logiciels sur mesure, et un soutien dans la durée.

D'autant que le service reste pour les entreprises un des meilleurs leviers de valorisation et de différenciation du produit, à plus forte raison depuis que la nouvelle économie, en le “banalisant”, a renforcé les exigences des clients. Ainsi le produit et la marque souhaitent-ils devenir aujourd'hui les représentations d'un style de vie, dont la consommation doit être une expérience à sensations.

Retour au point de vente

Les technologies jouent un rôle prépondérant dans les nouvelles expériences client,

qu'elles soient “en ligne” ou “physiques”, et permettent d'actualiser l'espace de vente, qui demeure le lieu de la décision d'achat dans 7 cas sur 10.

Les clients et fidèles apprécieront donc de pénétrer un espace où leur sont mis à disposition leurs produits et des services digitaux au moins équivalents à ceux disponibles en ligne :

- ▶ Configurateur dynamique de produit ou comparateur d'articles, hébergés sur des bornes d'affichage tactiles.
- ▶ Essayage virtuel en réalité augmentée (ex: lunettes, maquillage).
- ▶ Vitrine interactive qui réagit aux comportements gestuels des passants et détecte leurs réactions.
- ▶ Transaction (paiement, fidélisation) ou échange d'informations avec un terminal mobile, grâce au NFC (Near Field Communication) ou Flash code.

Intégrées ainsi à l'univers de la marque et au parcours “physique” du client, ces nouvelles perspectives digitales soutiennent les promesses d'une expérience d'achat riche, personnalisée et sans temps mort, et d'une

disponibilité étendue des points de vente physiques.

Le service numérique : melting pot des compétences

Dénominateur commun à toutes les industries, le service numérique se place désormais à la croisée des chemins entre différents métiers, de plus en plus nombreux et variés. Nos projets combinent ainsi des compétences d'ergonomie et scénographiques pour l'aspect de nos contenus et de nos mobiliers interactifs, audiovisuelles pour les contenus vidéos et animations, ou encore de développement applicatif. En outre, ces services numériques peuvent aussi se combiner à d'autres services pour renforcer leur efficacité et la narration de la marque, à l'instar des réseaux sociaux ou de la signature olfactive.

La qualité de notre offre repose ainsi sur la bonne compréhension et orchestration d'une large gamme de compétences, faisant de notre écosystème de partenaires la première source de valeur de nos solutions, et in fine de l'expérience offerte aux clients de nos clients.

Vers l'avènement du “click and mortar”

La mobilité, chaînon manquant entre le “click et le mortar”⁹

La mise en œuvre d'une nouvelle stratégie de captage du flux s'appuie aujourd'hui sur des supports technologiques tels que les mobiles, les tablettes...

Le m-commerce représente des opportunités majeures pour l'acte d'achat. Il est à la fois une passerelle entre la sphère privée et la sphère commerciale, et un lien entre les différents modes de distribution. Extérieur et intérieur du point de vente ne font plus qu'un, obligeant le distributeur à plus de rigueur dans l'exécution de sa promesse commerciale.

Cette transformation du secteur s'opère plus facilement dans les activités où les marges sont importantes. En effet, le changement de modèle s'avère complexe et difficile à mettre en place pour les raisons de coût exprimées plus haut.

Ainsi, la révolution des services dans le commerce ne pourra être que progressive, pour des bénéfices encore incertains. Toutefois, selon leur capacité à réaliser des tests sur le marché, les enseignes pourront déployer progressivement des solutions qui dopent leur aptitude à développer des services.

9. Ce terme peut se traduire littéralement par “des clics et du ciment”. Il prend en compte à la fois le terme brick and mortar qui désigne la vente de produits à travers des magasins (en brique et en ciment) et la montée des “pure players”, qui utilisent uniquement le réseau virtuel pour la vente de leurs produits.

L'importance de la dimension humaine

La qualité de l'expérience client reste le fruit des efforts de l'ensemble du personnel des enseignes.

Une certitude subsiste : les opportunités offertes par la technologie ne doivent faire oublier ni le bon sens développé par les enseignes pendant des décennies ni l'importance de la qualité et de la motivation des personnels.

L'étude Ernst & Young *Performance des sites de e-commerce 2012* a montré que 50% des visiteurs testant les 15 principaux sites marchands français n'avaient pas réussi à effectuer la tâche qui leur avait été assignée (achat d'un produit, recherche d'une information...), chiffre qui serait peu acceptable dans les points de ventes physiques. Si le point de vente virtuel peut ressembler à une "boutique sans limites", car ne souffrant pas de la contrainte du foncier, il ne doit pas devenir un labyrinthe pour ses visiteurs.

Cette observation a pour origine la relative jeunesse du e-commerce. Les compétences nécessaires pour analyser l'expérience client font encore défaut : les équipes internes se sont probablement focalisées sur le taux de transformation, au détriment d'une véritable compréhension du parcours client dans les sites, car ce dernier est beaucoup plus difficile à appréhender que dans les enseignes physiques. Or, cette bonne compréhension est désormais d'autant plus critique que les canaux d'accès à l'offre se multiplient, dans ce qu'il est désormais convenu d'appeler le "commerce connecté".

Il est aussi probable que le e-commerce souffre encore d'un relatif déficit managérial. Quand le point de vente virtuel devient un des points de vente principaux de l'enseigne, il doit être managé par un véritable "directeur de magasin" qui pilote l'assortiment, les mises en avant, les promotions... et qui pour cela réussit à surmonter la tentation de l'assortiment sans limites et les difficultés organisationnelles internes.

Quant à la fidélisation et au développement des nouveaux services évoqués plus haut, ils nécessiteront l'intervention de nombreux personnels en contact bien formés (accueil, installation, montage...). Ceci est vrai aussi dans le cas des canaux électroniques, car les clients ne souhaitent plus se retrouver face à des interfaces parfois considérés comme déshumanisés (d'où l'apparition des "webchats" des services après-vente). La création de points de vente physiques par les "pure players" du e-commerce va dans ce sens : la bonne relation client passe par la certitude de savoir qu'un interlocuteur de l'enseigne ou de la marque est effectivement disponible à une adresse précise.

Dans l'hôtellerie, les possibilités offertes par le déploiement de solutions technologiques amèneront au redéploiement des personnels sur des prestations de conseil à plus forte valeur ajoutée pour le client, et à des activités à caractère de prospection commerciale locale.

La capacité à analyser et exploiter efficacement les données massives issues des programmes de fidélisation, comme celles liées à l'expertise internet (web-marketing, référencement...) donnera aussi lieu à l'émergence de nouvelles compétences pointues. La qualité de l'expérience client passera donc nécessairement par la capacité des enseignes à recruter, former et motiver leurs personnels... un constat finalement fort stable dans un monde en permanente mutation.



Interview

“Après le capitalisme, le talentisme”

Françoise Gri, Président-Directeur Général, Manpower



Ce que nous vivons aujourd’hui c’est un changement de moteur de la croissance des entreprises, en particulier dans les services.

Pendant longtemps l’accès au financement (et la capacité d’investissement) était le principal carburant des entreprises. Restait ensuite à trouver les hommes et les femmes pour “faire tourner l’entreprise”.

Ces deux dimensions, financière et humaine, restent aujourd’hui critiques pour toute organisation, mais la hiérarchie entre elles est en train de s’inverser.

J’en tiens pour preuve un changement dans le vocabulaire que nous utilisons : nous parlons de moins en moins de nos salariés et de leurs qualifications, de plus en plus de nos collaborateurs et de leurs compétences, manifestation lexicale de l’intérêt croissant que nous portons à ceux qui, en dernière analyse, détiennent les clés de notre croissance de demain. En un mot, nous entrons dans l’ère des talents”.

Le “talent” n’est pas un vain mot ou un effet de mode, si on prend au sérieux sa signification. Le talent est en effet tout le contraire d’une notion purement individuelle, déconnectée des besoins d’une entreprise. Un talent n’est pas un génie solitaire, mais une personne dont les compétences correspondent à vos besoins du moment, compétences que vous pensez pouvoir faire fructifier pour le bien collectif comme pour celui de votre collaborateur. Parmi ces compétences clés qui conditionnent le succès d’une organisation figurent aujourd’hui, outre, bien sûr, les capacités techniques à réaliser les tâches demandées, le comportement, la façon d’être, la capacité à travailler dans un environnement mouvant et mondialisé.

Dans cette évolution macro ici brossée à grands traits, les services sont en première ligne, à double titre. Tout d’abord, il va de soi que la qualité et l’efficacité des services découlent directement de la valeur et de la performance des talents mobilisés, de leur maîtrise des sujets tout comme du savoir-être dont ils font preuve face à leurs

interlocuteurs. Par ailleurs, à un autre niveau, le développement rapide des services auquel on assiste (B to C mais aussi et surtout B to B) – le Centre d’Analyse Stratégique estime que 80% des emplois créés d’ici à 2016 le seront dans les services – témoigne du changement de paradigme que nous évoquons : la valeur d’un bien et d’un produit dépend de moins en moins du produit lui-même que de la qualité des services qui l’accompagne. La qualité du service après-vente, de la logistique, de la gestion des ressources humaines, des interfaces avec les clients quittent peu à peu les zones obscures du back-office pour s’imposer comme le cœur de la nouvelle “économie servicielle”.

Quelles conséquences pour les entreprises de services ? Ce changement considérable ne conduit pas seulement les entreprises à définir très précisément leurs besoins de talents à cinq ou dix ans et à être plus réactives pour attirer, fidéliser et développer leurs collaborateurs. Il impose surtout une convergence entre leur stratégie de talents et leur stratégie d’entreprise, l’une ne devant fonctionner sans l’autre.





Méthodologie

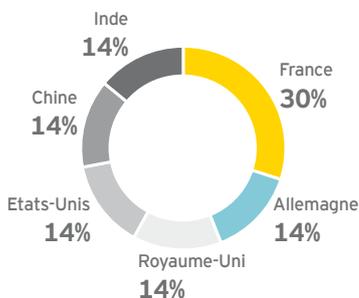
Les services recouvrent un vaste champ d'activités qui peuvent être classées en deux catégories :

1. Activités marchandes
 Transports et entreposage, hébergement et restauration, information et communication, activités immobilières, activités financières et d'assurance, activités spécialisées, scientifiques et techniques, activités de services administratifs et de soutien, activités récréatives, services aux particuliers. Dans cette étude, les "services marchands" désignent les activités marchandes hors commerce.

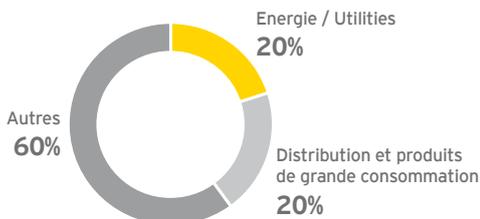
2. Activités non marchandes
 Education, santé, action sociale, administration... Dans cette étude, les activités non marchandes sont regroupées sous le terme "service public".

Les services peuvent également être analysés sous l'angle des fonctions des entreprises : centre de décision, activités de recherche et développement, centre d'appels, centre de services partagés, éducation et formation, vente et marketing, société de service informatique spécialisée (SSII).

Cette étude s'articule autour d'une analyse de la perception et des attentes de 500 décideurs internationaux au travers d'une enquête conduite par l'Institut CSA. Les dirigeants d'entreprise ont été interrogés par téléphone (système CATI - Computer Assisted Telephonic Interviews) du 1^{er} au 23 septembre 2011, dans six pays différents, la majorité provenant d'Europe occidentale.

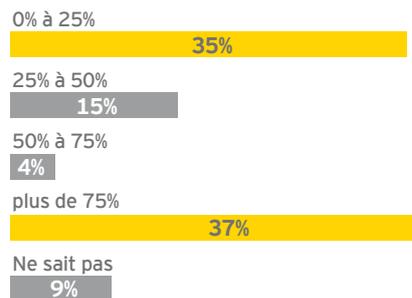


Les secteurs clés de la distribution d'énergie et du commerce sont les plus largement représentés (les secteurs de la banque, de l'assurance et le secteur public n'ont pas été traités).

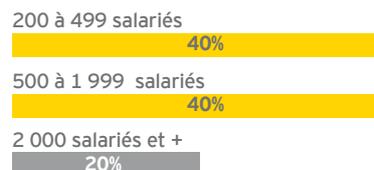


Par ailleurs, l'échantillon présente une segmentation équilibrée selon la taille de l'entreprise et la part du chiffre d'affaires représentée par les activités de services.

Part du chiffre d'affaires représentée par les activités de services dans l'entreprise



Nombre de salariés



Postes occupés par les sondés



Notre positionnement, notre engagement

Ernst & Young est un des leaders mondiaux de l'audit et du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, nos 152 000 professionnels associent nos fortes valeurs communes à un ferme engagement pour la qualité. Nous faisons la différence en aidant nos collaborateurs, nos clients et tous nos interlocuteurs à réaliser leur potentiel.

Ernst & Young désigne les membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation : www.ey.com.

Ernst & Young est une marque déposée au niveau mondial. Cette étude est la propriété d'Ernst & Young Advisory. Sa reproduction est interdite sans l'autorisation expresse d'Ernst & Young Advisory.

© 2012 Ernst & Young Advisory.
Tous droits réservés.

SCORE France 001

Document imprimé sur papier F.S.C. provenant de forêts gérées durablement, selon l'engagement d'Ernst & Young pour la réduction de son empreinte sur l'environnement.

Cette publication présente une synthèse d'éléments dont la forme résumée a valeur d'information générale. Elle n'a pas vocation à se substituer à une recherche approfondie ou au jugement d'un professionnel. Ni EYGM Limited, ni aucun autre membre de l'organisation mondiale Ernst & Young ne pourra être tenu pour responsable d'un dommage occasionné à quiconque aurait agi ou s'en serait abstenu en fonction de son contenu. Pour toute précision utile, consulter le professionnel approprié.

www.ey.com/fr

Contacts

Philippe Ausseur

Associé, Président d'Ernst & Young Advisory France
Tél. : 01 46 93 77 30
Mail : philippe.ausseur@fr.ey.com

Christophe Platet

Associé, Ernst & Young Advisory France
Tél. : 01 46 93 76 61
Mail : christophe.platet@fr.ey.com

Fabrice Reynaud

Directeur associé, Ernst & Young Advisory France
Tél. : 04 78 63 19 45
Mail : fabrice.reynaud@fr.ey.com

Velislava Chichkova-Lefevre

Responsable Presse Ernst & Young
Tél. : 01 46 93 45 06
Mail : velislava.chichkova@fr.ey.com

Clémentine Darmon

Directrice Marketing, Ernst & Young Advisory France
Tél. : 01 46 93 84 55
Mail : clementine.darmon@fr.ey.com

L'équipe projet de cette étude était constituée, sous la direction de Christophe Platet, de Fabrice Reynaud, Vincent Raufast, Isabelle Picou, Clémentine Darmon et Stéphanie Prades.

Nous remercions pour leur participation : Jean-François Bélorgey, Arnauld Bertrand, Rachida Chami, Nicolas Champrenault, Charles-Emmanuel Chosson, Pierre-Aymeric Dewez, Jean-Marc Eiclier, Juliette Gayraud, Louis Godin, Noémie Goulin, Philippe Grand, Pierre Hurstel, Pierre Jarrige, Frédéric Lafosse, Patrice Lefeu, Marc Lhermitte, Olivier Macard, Stéphane Manoukian, Eric Mugnier, Rudolphe Pennec, Alain Perroux, Philippe Peuch-Lestrade, Martin Polivka, Stéphanie Prades, Bruno Praly, Emmanuelle Raveau, Jacques Rigo, Paul Rizk, Jean-François Royer, Eric Salviac, Cécile Samier, Laure Schrepfer, Marc Stœssel, Frédéric Thomas, Marie-Hélène Vedel, Hélène Lussier et les équipes de l'Institut CSA, Nicolas Lagrèze de la société Adactive.