

Petit-déjeuner Legoueix sur le thème de :
L'efficacité opérationnelle des entreprises de services sur site.
Mercredi 10 octobre 2012 – Hôtel Raphael

Introduction :

Que ce soit dans les domaines de l'énergie, de l'eau, ou d'autres activités d'installation et de maintenance, le métier de services des entreprises de services sur site, s'est mué, sous nos yeux, en une forme nouvelle d'activité hybride, aux confins de l'industrie et du service, et régie par les mêmes impératifs de productivité et de compétitivité que ceux d'un site industriel. Mais avec des enjeux organisationnels et logistiques toujours plus complexes et encore plus prégnants.

C'est sur la base de ce constat que Legoueix a eu l'idée de réunir autour d'un petit-déjeuner, un économiste, un cabinet d'études, des groupements d'entreprises, des dirigeants de PME et des dirigeants de grandes entreprises de services sur site, afin de dégager les tendances économiques du marché du service, sous le thème de :

L'efficacité opérationnelle des entreprises de services sur site et compétitivité.

Intervention de Bruno Despujol – partner -Cabinet Oliver Wyman

Intervention de Michel Didier - professeur au CNAM, président de Coe-Rexecode et membre du Conseil d'Analyse Economique du Premier ministre.

Le cabinet Oliver Wyman représenté par Bruno Despujol, oeuvrant dans les domaines de services, notamment avec le Ministère des Finances a rapporté dans sa récente étude : « Enquête sur les stratégies des entreprises de services B2B face à la crise : l'urgence de la réinvention par la demande » ; les constats suivants :

- La France, au regard de ses parts de marché, occupe une position privilégiée dans ces secteurs. Elle est même « championne du monde » des services professionnels.
- Très tôt, la France a su construire des grands champions mondiaux dans ces secteurs. Aux Etats-Unis, la taille moyenne des entreprises de ce secteur est la même qu'en France. Seule différence, les marchés sont plus grands, il y a donc plus d'entreprises.
- Si le secteur, et à certains égards, est encore immature, la situation actuelle est en train d'évoluer rapidement. Dans les dix prochaines années, on estime que la part des grandes entreprises sur ce marché des services sera de 60 % contre 36% aujourd'hui.

1- Le contexte de double rupture de la demande et de l'offre

On assiste à une « crise de l'offre » et « une crise de la demande ».

La France est moins compétitive sur certains marchés porteurs, si l'on en juge à la dynamique de ses exportations. Mais, une grande révolution à la faveur du développement des services est en cours, poussée par la « digitalisation ». Aux Etats-Unis par exemple, 30% des exportations américaines sont des services. Cela signifie que les services sont délocalisables et que la part des différents types de services peut être une arme de compétitivité.

La crise de la demande quant à elle se caractérise principalement par les difficultés budgétaires des collectivités locales qui participent pourtant et de plus en plus, aux financements de projets. La croissance des dépenses des entreprises en services B2B continue quant à elle de décroître.

2- L'urgence de la réinvention par la demande :

Après avoir connu une forte croissance, et depuis 1973, le marché des services aux entreprises semble être arrivé aujourd'hui à maturité. Il est donc devenu nécessaire d'anticiper les besoins, savoir développer des contrats innovants pour vendre de nouvelles offres tout en essayant d'être en avance sur la demande et non plus « suiveur » de tendances.

Il faut établir une priorisation des défis externes : le principal défi étant la prise en compte de l'évolution des comportements des clients.

3- Aboutir à une nécessité d'une transformation profonde ?

En effet, s'il existe un consensus parmi les dirigeants interrogés sur la stratégie à adopter, c'est bien celui de la nécessité de développer de nouvelles stratégies d'offres, jugée particulièrement critique.

- Il faut revoir le modèle de management en sortant du « tout décentralisé » pour mieux piloter la performance en utilisant les nouvelles technologies,
- faire évoluer les compétences et réussir à capter les meilleurs talents pour faire face à ces défis. C'est une des principales priorités pour 95% des personnes interrogées.

Cela veut dire qu'il faut travailler sur un certain nombre de leviers :

- une ingénierie plus fine dans la gestion des contrats ;
- modifier les forces de vente : les managers locaux doivent être plus efficaces ;
- la stratégie des prix ;
- renforcer l'efficacité opérationnelle des équipes sur le terrain.

La performance opérationnelle peut, par exemple :

- passer par la mise en place de plateformes d'ordonnancement technique et technologique,
- créer un nouveau système de services en vue d'améliorer les process et la logistique ;
- mieux outiller les équipes sur le terrain ;
- améliorer les aspects commerciaux et opérationnels.

Il faut donc penser le service comme un véritable produit avec son cycle de vie et réinventer certains services associés. Ces transformations passent aussi par l'humain, ses talents, les équipes et la formation des collaborateurs.

Le débat entre industrie et services est infini car il est clair que l'industrie fait des services et les services s'industrialisent toujours davantage. Aujourd'hui les gisements de croissance de l'industrie se trouvent dans les services et la création de solutions.

En conclusion,

1- d'une économie de l'offre à une économie de la demande: on observe une imbrication croissante entre les secteurs, rendant de plus en plus floues les frontières entre industrie et services.

2- Il faut une position dominante dans ces secteurs du service afin qu'ils deviennent davantage compétitifs.

3- En France, il semblerait que l'avantage compétitif des services n'a pas été assez anticipé.

Le point de vue de Michel Didier

Selon Michel Didier, la distinction microéconomie / macroéconomie n'est pas importante. La microéconomie, c'est la réalité ; la macroéconomie c'est le résultat. Finalement, c'est la même chose !

En réaction à l'étude précédemment citée, Michel Didier dit d'abord être surpris par la compétitivité dite exceptionnelle de la France, de ses entreprises et notamment dans le secteur des services. En effet, à l'échelle de la compétitivité du territoire c'est-à-dire de l'économie française, du site de production France ; la France a perdu des parts de marché dans tous les secteurs y compris celui des services. Il insiste sur cette réalité, à côté de laquelle on ne peut pas passer : il faut rendre nos territoires compétitifs dans tous les domaines y compris ceux du service. Il pose donc la question de la compétitivité globale de la France, y compris dans les services.

Il émet alors des pistes : l'adaptabilité de l'entreprise; sa réactivité ; sa capacité à innover, son capital humain (parce que, rappelle t-il, les services sont capitalistiques).

Sa deuxième réaction est sur la croissance. En France nous avons de la demande. La croissance mondiale est de 3,5% par an, de 1,5% en France. C'est donc la structure de l'offre française qui n'est pas adaptée à la demande.

« Nous avons une offre exceptionnelle mais nous manquons de demande intérieure ».

Vient ensuite sa réaction en tant qu'économiste à travers deux prismes :

- 1) Celui des textes économiques : les textes économiques en France reprennent tous, et sur la base d'un consensus mondial, la « théorie de la firme » établie depuis un siècle et demi. L'économie repose donc sur la conceptualisation de la firme sur le modèle de l'industrie, comme mode de fabrication des biens. La firme a en effet une contrainte de production, elle doit satisfaire la demande et a pour objectif d'optimiser son profit.
- 2) Celui du droit : la façon dont est écrit le droit renvoie à la façon dont on conçoit la société. L'accent est mis sur le droit des biens physiques et sur le droit des contrats. Il y a un accord sur la chose et sur le prix. Cet accord a imprégné la conception du droit civil français. Mais pour une unité de service, les questions « qu'est-ce que le prix ? qu'est-ce que la chose ? » restent entières !

Quelle est la différence entre une économie de biens et une économie d'industrie de services ? La conclusion de Michel Didier est qu'il n'y en a pas. Il faut adapter, élargir les concepts construits par l'industrie mais ils restent identiques.

Pour conclure, il n'y a pas de débat entre industrie et services. Si l'on se pose la question aujourd'hui, il formule l'hypothèse que c'est en partie parce que la France reste un des pays les plus imprégné par l'opposition capital / travail, pensée qui nous vient de Marx. En effet, pour Marx le service est improductif. Se pose alors la question de ce que les économistes entendent par « productif ». Nous retiendrons pour conclure les mots d'Adam Smith, qui le premier avait mit cette question en lumière : un travail « productif » est un travail qui crée de la valeur ». Aujourd'hui, notre économie de marché passe par le service qui contribue nettement à augmenter l'efficacité opérationnelle des entreprises.

Contact Presse
Stéphanie Lefebvre
slefebvre@aromates.fr / 01 46 99 10 80