

MONDIALISATION DES SERVICES

DIX ANNÉES QUI VONT TOUT CHANGER





SOMMAIRE

IN	rodi	JCTION	3		
1	MONDIALISATION DES SERVICES : UNE RÉVOLUTION EN MARCHE				
	1.1	La mondialisation des services est partout sauf dans les statistiques	6		
	1.2	Une explosion des échanges de services dans les dix années à venir	8		
	1.3	Une nouvelle vision du marché : tous les services sont exportables	11		
2	LES NOUVELLES RÈGLES DU JEU DU MARCHÉ : VERS UNE ÉCONOMIE DE RÉSEAU				
	2.1	Vers une économie mondiale de services en réseaux	15		
	2.2	Enjeux et risques associés	17		
3	RISQUES ET OPPORTUNITÉS POUR LES GRANDS PAYS DE SERVICES				
	3.1	Des relais de croissance considérables	20		
	3.2	Une France des services mal positionnée	21		
4	LES DÉFIS POUR LES DIRIGEANTS				
	4.1	Renforcer et enrichir la relation avec le client local	24		
	4.2	Industrialiser les opérations pour préparer le déploiement international	24		
CC	CONCLUSION : DÉFINIR UN NOUVEAU MODÈLE DE CROISSANCE				
BIF	BLIOG	RAPHIF	27		

INTRODUCTION

Les services ne représentent que 20% du commerce mondial, alors qu'ils participent à plus de 50% de l'activité économique (70% dans les pays développés). Pour justifier ce décalage, d'aucuns expliquent que l'industrie serait le seul secteur à même d'innover, de créer des emplois ou de générer de la richesse. Les services seraient « abrités » de la concurrence mondiale en raison de leur caractère local, fragmenté et peu capitalistique. Les statistiques publiques alimentent ces idées reçues¹, car elles ont des difficultés à répertorier la réalité des flux internationaux de services, de par la nature immatérielle de ces échanges.

En fait, le volume des échanges de services pourrait être deux fois supérieur aux estimations officielles. La mondialisation des services est une réalité qui se développe à grande vitesse (+8,7% par an d'ici 2022), sous l'effet de trois grandes ruptures : la « digitalisation » des business models, la croissance de la demande des pays émergents et la déréglementation des marchés nationaux. Dans ce contexte, une nouvelle vision des services est nécessaire, basée sur une meilleure compréhension des modalités de leur exportation. Celle-ci doit différencier les « services globaux » (médias, logiciels, services professionnels), facilement exportables car pouvant être délivrés à distance et les « services de proximité » (hôtellerie, nettoyage, distribution d'énergie) dont l'internationalisation répond à des logiques différentes : développement de réseaux de franchises, plateformes mondiales de relation client, commercialisation de redevances de marque et de savoir-faire, etc.

La mondialisation des services est une révolution aussi remarquable que celle qui a touché l'industrie après 1973. Elle va déboucher sur une économie de l'immatériel, structurée sous la forme de réseaux mondiaux de services. Plusieurs segments du marché sont précurseurs. Parmi les services professionnels, la banque et les services informatiques ont déjà mis en place des modèles de production mondiale (« global delivery model »). Sur les segments B2C, les médias et les loisirs doivent se réinventer sous l'influence des acteurs disposant de plateformes de distribution globales (Google, Amazon et Apple ; Booking ou Expedia).

Face à ces évolutions, les pays occidentaux ont des atouts importants compte-tenu de la forte « tertiarisation » de leurs économies (des marchés intérieurs matures, des centres d'excellences, une main d'œuvre qualifiée). La mondialisation des services est pour eux une opportunité unique d'exporter leurs savoir-faire, de réduire leurs déficits commerciaux et de rééquilibrer le commerce mondial à leur profit. Les marchés sont immenses et les niveaux de rémunération sont importants. Mais la fenêtre d'opportunité sera courte – nous l'estimons à 10 ans – car les grands pays émergents (Chine, Inde, Brésil, Afrique du Sud) se positionneront bientôt sur ces marchés afin d'appuyer davantage leur croissance sur la consommation intérieure.

¹ G. Vialle, B. Despujol, G. Thibault, Services: les enjeux de la compétitivité française à l'horizon 2025, Oliver Wyman, Paris, 2011.

La France, qui a déjà échoué à trouver un positionnement pertinent dans la mondialisation industrielle (contrairement à l'Allemagne), se doit de relever ce nouveau défi. Elle doit analyser ses forces (la 2ème économie de services d'Europe) et ses faiblesses (un positionnement fragile sur les services « globaux » et numériques) pour mieux développer et valoriser ses savoir-faire et champions nationaux.

Pour les dirigeants, la mondialisation des services signifie une réduction tendancielle des barrières à l'entrée. Elle augure d'un monde plus turbulent, dans lequel les positions sont plus vulnérables mais où les relais de croissance sont importants. Comment s'y préparer? D'abord en sécurisant les parts de marché nationales, en se renforçant sur le principal axe de différenciation par rapport aux nouveaux entrants étrangers : la connaissance et la relation avec les clients locaux. Ensuite, en développant une nouvelle stratégie de développement international. Celle-ci se baserait sur une nouvelle vision du portefeuille d'offre et la mise en place d'un réseau de plateformes globales, permettant d'industrialiser la production ou la distribution pour initier un nouveau type de déploiement international, fondé non sur des implantations locales (complexes et coûteuses) mais sur les opportunités de l'économie immatérielle.

GEORGES VIALLE, BRUNO DESPUJOL, GUILLAUME THIBAULT Oliver Wyman

« Les services sont des prestations immatérielles visant la satisfaction complète du besoin d'un client et qui se traduisent par la mise à disposition de ressources intellectuelles, humaines ou techniques »

Les services financiers, l'administration, les associations et la sécurité sociale

– qui répondent chacun à des logiques très spécifiques –
sont exclus du périmètre de cette étude

UNE RÉVOLUTION EN MARCHE

60%

des flux de services non comptabilisés par les statistiques publiques

30%

de croissance du commerce mondial de service d'ici 10 ans

14%

des revenus réalisés sur les canaux digitaux

40_{BN\$}

de PIB dans les services dans les pays émergents dans 10 ans (x4)

DE NOUVELLES RÈGLES DU JEU

50%

des emplois délocalisables et 100% des services sont exportables

20%

de la valeur remontée dans les centres de décision mondiaux

80%

de certains marchés captés par des plateformes globales

10 ANNÉES

avant que les pays émergents ne prennent le lead sur le marché mondial

LES DÉFIS POUR LES DIRIGEANTS

18%

du chiffre d'affaires à exporter d'ici 10 ans (x2)

25%

du poids des services globaux par rapport aux offres de proximité

 $_{x}2$

de la part structurée du marché (« consolider ou être consolidé »)

30%

des besoins de financement pour la construction de plateformes globales

CHIFFRES CLÉS

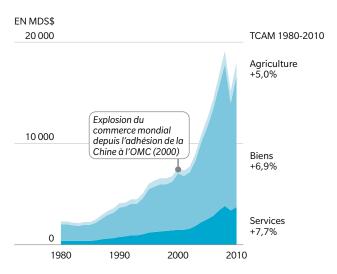
1. MONDIALISATION DES SERVICES : UNE RÉVOLUTION EN MARCHE

Les statistiques publiques sous-estiment largement la réalité des échanges mondiaux de services : plus de 60% des flux ne sont pas comptabilisés. La mondialisation des services a en fait déjà commencé et va s'accélérer dans les 10 ans à venir (+30% en volume), tirée par la forte croissance du numérique (x2), la demande des pays émergents (x4), ainsi que par le déclin tendanciel des barrières nationales. Loin des idées reçues, une nouvelle vision du marché est nécessaire : 100% des services sont exportables et près de 50% des emplois associés sont délocalisables.

1.1. LA MONDIALISATION DES SERVICES EST PARTOUT... SAUF DANS LES STATISTIQUES

En première analyse, les services semblent représenter une faible part du commerce mondial : 20% des échanges (contre 72% pour l'industrie et 8% pour l'agriculture). Cette situation est généralement justifiée par le caractère « local » des services, leur faible valeur ajoutée empêchant toute industrialisation.

ILLUSTRATION 1 : COMMERCE MONDIAL DES BIENS ET SERVICES



Source : Statistiques du commerce international, OMC et analyses Oliver Wyman ; CEPII, base de données CHELEM-balance des paiements

Cette vision ne correspond pas tout à fait à la réalité. Il suffit de constater empiriquement le poids des modes de consommation américains dans notre quotidien (cinéma et séries, restauration rapide, agrégateurs internet) pour comprendre que la mondialisation des services est déjà partout... sauf dans les statistiques.

COMMENT DÉFINIR LES EXPORTATIONS DE SERVICES?

L'Organisation mondiale du commerce (OMC) identifie 4 modes d'exportation de services :

Le service traverse la frontière (exemples : envoi d'étude technique, achat de billets d'avion)

Le consommateur se déplace (exemple : tourisme) La société-mère crée une filiale dans un pays étranger pour rendre son service (exemples : restauration, conseil, etc.)

La société envoie des expatriés à l'étrange qui rendront le service (exemples : conseil, expertise, etc.)

Les statistiques françaises ne considèrent comme exportations que les 2 premiers modes, alors que l'essentiel des échanges se fait selon le mode 3.

Les statistiques publiques sous-estiment très largement la réalité des échanges de services. A l'inverse des biens, dont les entrées et sorties sont répertoriées par les Douanes, il existe une difficulté évidente à suivre des flux immatériels. Pour construire ses statistiques, la Banque de France se fonde essentiellement sur des documents déclaratifs fournis par les entreprises. Finalement, plusieurs sources d'erreurs doivent être intégrées :

Des flux intra-groupes peu répertoriés

L'Organisation mondiale du commerce (OMC) estime aujourd'hui à 26% la part des échanges de services qui s'opèrent entre filiales d'une même entreprise (contre 30% pour les échanges de biens). Ces flux sont en réalité largement sousévalués, car impossibles à quantifier correctement. Comment valoriser au sein d'un groupe les échanges quotidiens (par e-mail ou téléphone), de documents, études, idées ou savoir-faire? Cela est d'autant plus difficile que la déclaration de ces flux intra-groupes répond essentiellement à des problématiques d'optimisation fiscale (détermination des prix de transfert).

Un e-commerce qui échappe aux statistiques

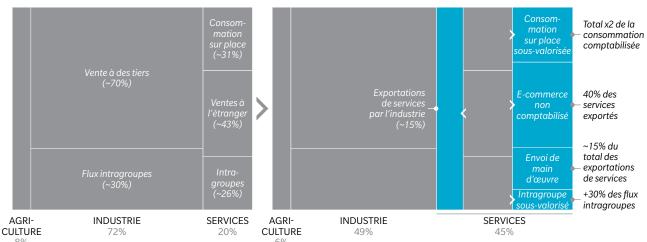
Les revenus liés au commerce électronique sont particulièrement difficiles à retracer, en particulier pour les achats effectués sur des plateformes hébergées dans certains paradis fiscaux. D'autres échappent même à tout suivi. Tel est le cas des flux de revenus liés aux accords de roaming entre opérateurs de télécoms.

Des services industriels, comptabilisés comme des produits

Les entreprises industrielles exportent une part croissante de services dans le cadre de leurs offres de produit (exploitation, maintenance, etc.). C'est un moyen d'élargir leur proposition de valeur, de fidéliser leurs clients et de lisser leurs revenus. Ainsi, les services représentent jusqu'à 20% des revenus d'Alstom ou encore 25% de ceux de GE Aviation. Ils sont même devenus la principale activité de certains industriels (IBM, Otis, Apple) dont le marché d'origine s'était « commoditisé ». Or, jusqu'à aujourd'hui², les revenus liés à ces activités de services sont encore considérés comme des exportations industrielles.

ILLUSTRATION 2: POIDS DES SERVICES DANS LES ÉCHANGES MONDIAUX

CLASSIQUE COMPTABILISATION OMC 18 000 MDS\$ RÉELLE ESTIMATION OLIVER WYMAN 22 500 MDS\$



Source: Analyse Oliver Wyman, statistiques commerce mondial OMC, rapport OMC «Measuring GATS Mode 4 Trade Flows» (2008, Joscelyn Magdeleine, Andreas Maurer), Rapport OCDE «Intra-Firm Trade: patterns, determinants and policy implications» (2011, Rainer Lanz, Sébastien Miroudot), analyses Oliver Wyman

² Une réforme des modes de comptabilisation des biens et services a cependant été définie par l'OMC. Elle devrait entrer en vigueur cette année.

La non-comptabilisation des envois de personnels Il n'existe aucune évaluation des revenus représentés par l'envoi de main d'œuvre à l'étranger pour réaliser une prestation de services (techniciens allemands envoyés en Chine pour réparer une machine-outil, consultants français travaillant aux Etats-Unis pour la filiale américaine d'un groupe européen).

Finalement, en intégrant à la fois les flux noncomptabilisés par l'OMC et les exportations de services par l'industrie, nous estimons que le poids des services dans les échanges pourrait en réalité doubler par rapport aux estimations classiques, pour représenter jusqu'à 45% du commerce mondial³.

1.2. UNE EXPLOSION DES ÉCHANGES DE SERVICES DANS LES DIX ANNÉES À VENIR

Même en reprenant les chiffres – conservateurs – de l'OMC, on observe une très forte croissance des échanges de services. Le commerce des services a crû de plus de 7,7% par an en moyenne depuis 1980. C'est plus que les échanges de biens (+6,9%) dont la

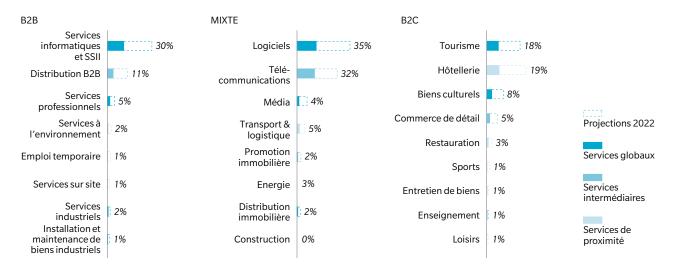
croissance a pourtant été tirée par l'adhésion de la Chine à l'OMC en 2000.

Dans les 10 prochaines années, une explosion du commerce mondial des services est prévisible (+30%). Pour la France, la part exportable des services devrait doubler, passant de 9% à 18% du chiffre d'affaires des entreprises⁴. Trois ruptures alimentent ce phénomène : la « digitalisation » des business models de services, la croissance de la demande des pays émergents et la déréglementation des marchés nationaux.

1.2.1. LE DOUBLEMENT DU POIDS DU NUMÉRIQUE DANS LES SERVICES

Depuis 2007, le volume de données échangées sur internet croît de façon exponentielle. Le numérique est largement entré dans les comportements d'achats des consommateurs (e-commerce) et des annonceurs (e-publicité). Il impacte tous les segments du marché, B2C et B2B. Aujourd'hui, l'économie numérique représente 185 milliards d'euros, soit 6,8% du chiffre d'affaires des entreprises françaises de services (hors services financiers). A l'horizon 10 ans, il devrait représenter 14% de leurs revenus.

ILLUSTRATION 3: PÉNÉTRATION DU DIGITAL DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES



Source: Rapports Annuels, Factiva, Xerfi, INSEE, IC Oliver Wyman, OECD Information Technology Outlook 2010, Analyse Oliver Wyman

³ Estimation Oliver Wyman, fondée sur une réévaluation des flux internationaux de services, construite avec l'aide de Sébastien Miroudot, Economiste à la Direction des échanges de l'OCDE.

⁴ Estimation Oliver Wyman fondée sur données ESANE (Insee).

Ce phénomène de « digitalisation » des business models favorise naturellement la mondialisation des services, car il permet d'adresser de nouveaux segments clients, non couverts par les agences physiques traditionnelles. Mais son corolaire pour les acteurs traditionnels est une réduction des barrières à l'entrée et une exposition accrue à la concurrence des acteurs technologiques étrangers. Au-delà d'un certain seuil (estimé à 15% des revenus), le numérique remet entièrement en cause l'organisation des marchés. Les acteurs qui ont su structurer de véritables plateformes numériques globales ont ainsi bouleversé les règles du jeu de leur secteur :

- En jouant son rôle d'agrégateur d'information, Google a réussi à détourner à son profit l'essentiel des revenus publicitaires en ligne, bouleversant ainsi le modèle de profit des médias classiques (presse, radio, télévision). Alors que ces derniers captent en France 86% des revenus des annonceurs sur les supports physiques, ils ne représentent que 22% du marché numérique.
- Apple s'est imposé sur le marché de la distribution de musique, avec une part de marché de 80% sur la musique en ligne, en brisant la règle classique du secteur selon laquelle les consommateurs étaient obligés d'acheter un album entier pour acquérir un titre. Aujourd'hui, Amazon opère un bouleversement similaire sur l'industrie du livre (60% de part de marché numérique) en contournant la règlementation française sur le prix unique et en favorisant les solutions d'autoédition.
- Dans l'industrie du voyage, des opérateurs comme Expedia et Booking se positionnent comme des concurrents directs des agences de voyage et hôteliers pour la captation des clients, alors que les réservations se font de plus en plus massivement par Internet (de 25 à 50% entre aujourd'hui et 2017 sur le marché de hôtellerie).
- Dans l'industrie des logiciels et des services informatiques, IBM, Microsoft ou Devoteam développent leurs offres de cloud computing qui permettent à leurs clients de réduire leurs coûts (environ -35% pour une messagerie) et d'optimiser

la gestion de leur parc de logiciels. Le cloud permet de rendre « immatériels » un certain nombre de produits autrefois distribués physiquement, avec un transfert de propriété.

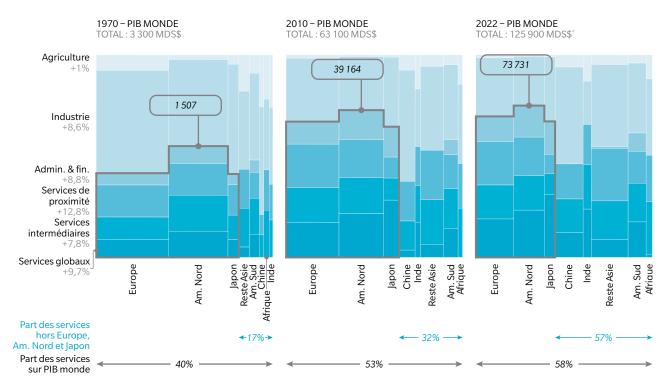
1.2.2. UN MARCHÉ DE 40 BILLIONS DE DOLLARS (PIB) DANS LES PAYS ÉMERGENTS EN 2022

Les grands pays émergents (Chine, Brésil, Inde, Afrique du Sud, Indonésie) connaissent aujourd'hui une phase d'expansion économique rapide, fondée sur les exportations de produits manufacturés et les matières premières. Néanmoins, au fil de leur développement, comme les pays occidentaux depuis 1973, leur économie va migrer tendanciellement vers les services. L'augmentation progressive du niveau de vie des ménages va favoriser le développement de la consommation de services (loisirs, santé, etc.), au détriment des biens de première nécessité. D'ici plusieurs années, l'arrivée à maturité des industries locales va induire une externalisation progressive des services internes non cœur de métier et le développement des services B2B.

La migration des pays émergents vers des économies tertiaires risque de se réaliser d'autant plus rapidement que celle-ci constitue une stratégie délibérément suivie par certains pays, comme l'Inde depuis le début des années 1980 et, plus récemment, la Chine.

Ainsi, pour le plan quinquennal chinois 2011-2015, « le défi de la Chine est la transformation d'une économie basée sur les exportations et les dépenses publiques vers une économie tirée par les dépenses de consommation (...). Priorité sera donnée au développement des services, plutôt qu'à la production manufacturière, afin de ne pas cantonner la Chine dans un rôle de production (...). Une priorité sera mise sur le développement des services culturels et en particulier des médias, essentiels à la stabilité institutionnelle et au rayonnement politique du pays ».

ILLUSTRATION 4: LE POIDS DES SERVICES DANS LE MONDE



* Estimation Oliver Wyman

Sources: ONU, OCDE, Analyse Oliver Wyman

Dans ce contexte, nous anticipons une croissance rapide de la demande de services dans les pays émergents. La taille des marchés de services hors Amérique du Nord, Europe et Japon passerait ainsi de 10 à 40 billions de dollars de PIB entre 2010 et 2022.

De ce fait, le poids des services dans l'économie mondiale augmentera de 53% à 58%. La satisfaction de cette demande nouvelle sera un levier de croissance exceptionnel pour les opérateurs historiques des pays matures. Les pays émergents sont tout particulièrement demandeurs de services globaux, compte-tenu du faible niveau actuel de qualification de leur main d'œuvre. Cependant, il convient au préalable de lever un certain nombre de barrières règlementaires à l'entrée des marchés.

1.2.3. LE DÉMANTÈLEMENT/ CONTOURNEMENT DES BARRIÈRES RÈGLEMENTAIRES NATIONALES

Le protectionnisme et la règlementation ont longtemps été les principaux obstacles aux échanges internationaux de services. Dans un certain nombre de secteurs, la loi rend obligatoire l'existence d'un siège local pour pouvoir proposer des services professionnels.

La politique migratoire et la non-reconnaissance des diplômes limitent la mobilité des personnes. De nombreux segments du marché ont longtemps été fermés à la concurrence (transports, poste, énergie, télécoms). Dans les services culturels, des quotas ont été mis en place pour la protection des entreprises locales. Ainsi, plus de 60% des contenus de télévision doivent avoir été produits en Europe.

Cette règlementation est aujourd'hui beaucoup plus importante que pour le secteur manufacturier qui, depuis 1948, a fait l'objet de négociations multilatérales, dans le cadre du GATT puis de l'OMC, pour réduire les barrières directes (droits de douanes) ou indirectes (règlementation) aux échanges. Ainsi, il a fallu attendre 1994 et les accords de Marrakech pour que les services soient intégrés à cette discussion, avec la signature de l'Accord général sur le commerce des services (AGCS). Et jusqu'à aujourd'hui, les négociations multilatérales du cycle de Doha n'ont pas permis de déboucher sur un accord.

A dire vrai, l'ouverture des marchés locaux s'est largement opérée de manière unilatérale, sous la pression des marchés internationaux et des nouvelles technologies (numériques en particulier). De son propre chef, l'Union européenne a ainsi organisé l'ouverture à la concurrence des services de réseaux opérant sur son territoire : transports aériens et télécommunications (1992), production et distribution d'électricité (1996), production et distribution de gaz (1998), transports ferroviaires (1991, 2001), services postaux (1997, 2002). Sous la pression des pure-players basés à l'étranger, qui ont bouleversé les règles du jeu du secteur, la France a dû libéraliser en partie son marché des jeux d'argent (2010). D'autres secteurs, comme l'enseignement, se sont internationalisés en dehors de tout cadre législatif.

1.3. UNE NOUVELLE VISION DU MARCHÉ : TOUS LES SERVICES SONT EXPORTABLES

Dans ce contexte, une nouvelle grille de lecture pour comprendre les services est nécessaire, fondée sur une bonne compréhension des mécanismes de leur exportation.

Contrairement aux idées reçues, tous les services peuvent s'exporter : ce sont les modalités de cette internalisation qui diffèrent. Deux critères sont particulièrement importants à cet égard.

- La capacité à réaliser les prestations à distance.
 - Autrement dit, où doit se trouver la main d'œuvre nécessaire à la fourniture des prestations? Nous définissons les « services globaux » comme des prestations intellectuelles qui peuvent être entièrement dématérialisées (services professionnels, informatiques, médias, etc.). Ils sont à la fois les plus « exportables » et les plus exposés à la concurrence mondiale. Ils sont aussi les mieux rémunérés et ceux à plus fort potentiel de croissance. Ils représentent aujourd'hui 33% du PIB mondial des services. Les « services de proximité » (services à la personne, transports, hôtellerie, etc.) sont traditionnellement fragmentés et peu matures. Leur main d'œuvre, locale, n'est pas exposée au risque de délocalisation. Néanmoins, ils sont également de plus en plus exposés aux échanges mondiaux, du fait de la digitalisation et de la consolidation des marchés (e-commerce, franchise, mutualisation de plateformes, etc.). Enfin, les « services intermédiaires » désignent des services de proximité qui peuvent être rendus à distance grâce au e-commerce.
- La nature de la clientèle adressée (B2B, B2C, mixte). Elle contribue à déterminer le niveau d'exposition à la concurrence mondiale. Les services B2B ont été exposés plus précocement à la mondialisation car leurs clients industriels ont rapidement acquis une taille mondiale et ont cherché à rationaliser leurs achats en globalisant leur panel de fournisseurs. Si les services B2C sont traditionnellement plus locaux, ils se globalisent rapidement sous l'influence croissante du numérique.

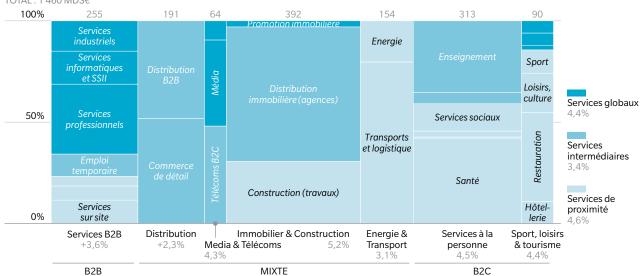
Ainsi, les services ne peuvent plus être considérés comme « abrités » de la concurrence mondiale. Comptetenu de la structure des économies occidentales, près de la moitié des emplois tertiaires peuvent aujourd'hui être considérés comme potentiellement « délocalisables ».

ILLUSTRATION 5: UNE NOUVELLE SEGMENTATION DES SERVICES

		Services globaux	Services intermédiaires	Services de proximité
MARCHÉS B	32B (41%)	Services industrielsServices professionnelsServices informatiques et SSII	Distribution B2BEmploi temporaire	 Installation et maintenance de biens industriels Services sur site Services à l'environnement
N	MIXTE (29%)	Promotion immobilièreMediaInternetLogiciels	TélécommunicationsDistribution immobilière	Transports et logistiqueConstruction (travaux)Energie (distribution)
В	32C (30%)	Biens culturelsJeux en ligneTourisme	 Commerce de détail Enseignement Entretien de biens de consommation 	 Santé Soins du corps Services sociaux Hôtellerie Restauration Loisirs, culture et sport
EXPORTABILITÉ (EN % DU CA)		14%	9%	4%
MODALITÉS D'EXPORTATION		 Travail à distance Outsourcing des fonctions support Cloud computing Services en ligne 	 E-commerce Distribution B2B et plateformes logistiques Accords de roaming dans les télécoms 	 Exportation des compétences ou du business model Envoi d'experts à l'étranger Consommation sur site par les non-résidents
LEVIERS DE CROISSANCE		Réseaux de communication bon marché et haut débit Langue commune Fiscalité attractive Standards Règlementation	Sécurité des transactions financières Existence d'un tissu industriel d'entreprises exportatrices	 Consolidation du marché local Valeur ajoutée des prestations réalisées sur site Attractivité du territoire (infrastructures, qualité de vie,)
EXEMPLES		 Un avocat prend au téléphone un client étranger Une société outsource son call center au Maroc Valeo migre sa messagerie sur Gmail Une entreprise achète des mots clés sur Google 	 Un achat sur Amazon.com Louis Dreyfus vend du blé à un négociant au R.U Un appel téléphonique passé depuis l'étranger 	 Un entrepreneur prend une franchise McDonalds Une équipe de techniciens d'Areva inspecte les sites nucléaires japonais Un médecin opère un patient étranger Une famille prend des billets pour le dernier film de S. Spielberg

ILLUSTRATION 6: PRODUIT INTÉRIEUR BRUT* DES SERVICES PAR MARCHÉ



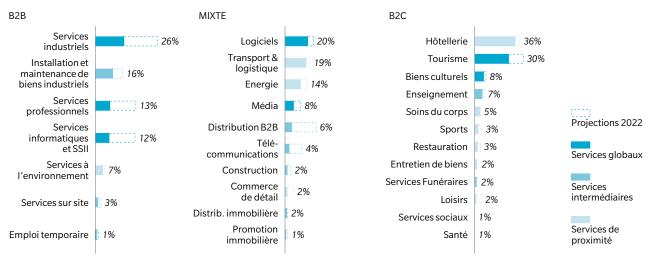


^{*} Valeur ajoutée y compris autres produits et charges

 $Note: La\ vision\ PIB\ surestime\ de\ la\ taille\ r\'eelle\ des\ services\ \grave{a}\ la\ personnes\ (+30\%)\ et\ sous-estime\ celle\ de\ la\ distribution\ (1/2)$

Source: Base Esane, INSEE, analyse Oliver Wyman

ILLUSTRATION 7: PART DES EXPORTATIONS SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES



Source: Base Esane, INSEE, analyse Oliver Wyman



2. LES NOUVELLES RÈGLES DU JEU DU MARCHÉ : VERS UNE ÉCONOMIE DE RÉSEAU

La mondialisation et la dématérialisation des marchés ont poussé les acteurs de services à réorganiser progressivement leurs opérations à l'échelle mondiale (+43% par an de croissance pour l'offshoring des services). Ils se structurent sous la forme de réseaux articulés autour d'un centre de décision mondial (vers lequel remonte jusqu'à 20% de la valeur) et de plateformes globales (qui peuvent capter jusqu'à 70% des marchés). Dans ce type d'environnement, trois éléments sont essentiels et doivent être pris en compte par les entreprises et les Etats : le time-tomarket, la maîtrise des normes et standards et le positionnement dans les « Hubs » de services.

2.1. VERS UNE ÉCONOMIE MONDIALE DE SERVICES EN RÉSEAUX

Mondialisation et industrialisation des services vont de pair. L'internationalisation implique un élargissement des marchés adressables et la nécessité de revisiter la chaîne de valeur de l'entreprise : des offres autrefois focalisées sur une clientèle locale doivent être ouvertes à d'autres géographies ; les processus de production doivent être revus et réorganisés à l'échelle mondiale. Initiée par l'offshoring des fonctions support dans les années 1990, cette réorganisation mondiale de la chaîne de valeur va concerner à terme tous les segments du marché.

L'OFFSHORING DES SERVICES

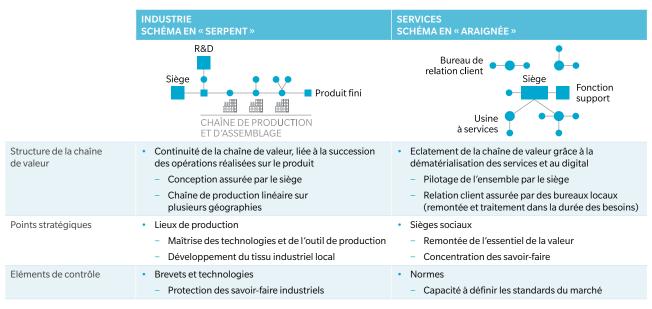
Le marché de l'offshoring des services représente plus de 150 Mds€, en très forte croissance (+43,2% par an sur la période 2005-2010), avec une bonne résilience aux cycles économiques (une croissance annuelle au-dessus de 15% durant la crise de 2008-2009)*.

Depuis le début des années 1990, les nouvelles technologies et à la libéralisation des marchés (télécoms, finance en particulier) ont introduit la possibilité de décomposer la chaine de valeur des services et de séparer le lieu de la production et de la consommation de services. Il s'en est suivi un phénomène d'externalisation des services non cœur de métier, similaire à celui qu'a connu l'industrie depuis 1973. Historiquement tiré par l'outsourcing informatique (ITO) et des process (BPO), le marché de l'offshoring des services migre aujourd'hui vers les activités à plus haute valeur (knowledge management, relation client, R&D).

La demande est tirée par les Etats-Unis et le Canada (51% de la demande mondiale), suivis par l'Europe (31%) et l'Asie (16%). Les services financiers (32%), l'industrie manufacturière (20%), les télécoms (12%) et l'énergie (10%) sont les secteurs les plus matures. L'Inde et la Chine sont les principaux fournisseurs mais de nouveaux pays se positionnent sur ces marchés (Afrique du Sud, Egypte, Malaisie, etc).

^{*} Analyse Oliver Wyman; G. Gereffi & K. Fernadez-Stark, The Offshore Services Global value Chain, CGGC (2010); Datamonitor (2009); Technology Partners International (2008).

ILLUSTRATION 8 : STRUCTURE DE LA CHÂINE DE VALEUR SERVICES VS. INDUSTRIE



Source: Base Esane, INSEE, analyse Oliver Wyman

Aujourd'hui, plusieurs segments de marché apparaissent précurseurs :

- Dans les services professionnels, la banque et les services informatiques en font partie. Ils ont mis en place des modèles de production globale (« global delivery model ») qui permettent de combiner la proximité avec les clients locaux et l'industrialisation des opérations. A titre d'exemple, HSBC dispose de quinze « usines » à services (dont sept en Inde) capables de traiter les demandes de ses 7 500 agences.
- Dans les services B2C, un modèle similaire a été déployé par les leaders de l'internet, des médias et du tourisme (Amazon, Apple, Booking, Expedia).
 Google a ainsi investi dans six « data centers » aux Etats-Unis, trois en Europe (Irlande, Belgique, Finlande) et quatre dans le reste du monde (Chili, Hong Kong, Singapour, Taïwan).

Les services mondialisés se structurent progressivement sous la forme de réseaux en « araignée », ce qui les différencie du modèle industriel classique, caractérisé par une certaine linéarité de la chaîne de valeur induite par la succession des opérations réalisées sur un même produit.

Trois maillons principaux structurent ces réseaux de services :

- Un centre de décision mondial, qui regroupe les fonctions administratives clés et où remonte la marge des filiales ainsi que la rémunération des actifs immatériels du groupe (marques, savoirfaire, données clients, etc). La localisation de ce siège répond généralement à des logiques historiques. Néanmoins, dans une économie immatérielle, elle se prête bien à l'optimisation fiscale. Ainsi le transfert de la propriété de la marque dans un pays à fiscalité réduite permet de réduire le bénéfice imposable dans le pays d'origine grâce au versement d'une redevance de marque à la filiale étrangère.
- Des bureaux locaux, qui sont des agences offrant un point de contact avec le client local. C'est là que se réalise la veille et prospection commerciale, la vente, le delivery et le service client. Ces bureaux sont positionnés dans les principaux marchés du groupe.

• Des plateformes globales, de production
(« usines ») ou de distribution (serveurs hébergeant site internet ou bases de données), qui sont des centres de compétences industrialisés et spécialisés.
Les investissements y sont mutualisés afin de construire des économies d'échelle qui permettent d'intervenir sur les marchés étrangers à moindre coût. La localisation de ces plateformes dépend des ressources nécessaires à leur fonctionnement. Les pays à bas coût de production seront privilégiés si les opérations réclament une main d'œuvre importante (outsourcing des call centers ou de l'informatique, à l'Ile Maurice ou en Inde); en revanche, c'est la qualité des infrastructures locales qui sera privilégiée pour déterminer la localisation de data centers.

2.2. ENJEUX ET RISQUES ASSOCIÉS

Pour les acteurs, réussir dans une économie de réseau requiert de maîtriser trois paramètres essentiels.

Le time-to-market des offres. Dans le cadre d'une économie de réseau. l'utilité marginale des consommateurs est positivement proportionnelle aux nombre d'utilisateurs. L'effet de « taille critique » est essentiel mais, dès qu'il est acquis, il confère un avantage considérable à celui qui l'obtient. Cette prime au premier entrant est un objectif essentiel dans la course à l'international. Les Etats-Unis en ont tiré partie dans l'économie numérique. Les agrégateurs américains représentent 70% du marché des moteurs de recherche (Google, Yahoo) et du streaming vidéo (YouTube) et plus de 50% des réseaux sociaux (Facebook) et portails généralistes (MSN, Yahoo). Comment peut-on accélérer le timeto-market à l'international? Le développement des ventes en ligne permet de faire l'économie des installations physiques; les partenariats permettent d'accélérer un positionnement sur un marché et d'agréger des savoir-faire extérieurs (connaissance métier ou relations avec les clients locaux).

NEW YORK, LE « GLOBAL MEDIA HUB »

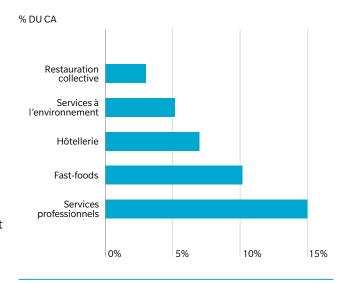
La ville de New York est aujourd'hui la capitale mondiale des médias, en termes de chiffre d'affaires et d'emplois. Elle est le siège historique des grands noms américains du secteur (New York Times, Time Warner, etc). Confronté à la crise financière de 2008, le maire de la ville, Michael Bloomberg a lancé en 2009 une initiative, Media. NYC.2020, pour façonner le paysage médiatique de la ville à l'horizon 2020. Oliver Wyman a été choisi pour accompagner ce travail.

Un « Advisory Group » d'environ 80 Présidents et Directeurs généraux a été mis en place et un cycle d'échange et de discussion a permis d'identifier une série de pistes concrètes pour renforcer le poids de New York dans le secteur des médias : création d'une université technologique (Applied sciences NYC), mise en place d'un prix de l'innovation média (NYC Big Apps), soutien aux investisseurs du secteur (NYC Venture Fellows), renforcement des liens entre universités et start-ups médias (NYC Media Labs), etc. Plus généralement, la ville cherche aujourd'hui à se positionner comme le « World Media Hub » et à jouer un rôle de trait d'union entre le marché américain des médias et le reste du monde.

La ville de Paris, qui apparaît comme la 2^{ème} capitale mondiale des médias (devant Londres et Tokyo), aurait vocation à jouer ce rôle pour l'Europe, ce qui permettrait de renforcer son attractivité économique et son influence.

- La maîtrise des normes et standards deviendra aussi essentielle que la détention des brevets et technologies. Un réseau ne peut fonctionner que si ses nœuds sont reliés par un langage commun. Ainsi, c'est la standardisation des systèmes d'exploitation qui a permis l'internationalisation rapide de l'outsourcing de l'IT et des Business process, puis la consolidation du secteur. Alors que la part de marché des trois ERP leaders – SAP, Microsoft, Oracle - est passée de 39 à 55% de 2005 à 2008, les 10 premiers acteurs mondiaux de l'informatique ont vu leur part de marché croître de 13 à 24% sur la même période. L'acteur qui parvient à infléchir les standards du marché en fonction de ses intérêts propres prend un ascendant immédiat sur le marché. C'est ce qu'a réussi l'Union européenne dans les télécoms en définissant la norme GSM; c'est ce que les Etats-Unis sont parvenus à faire dans les services professionnels avec des normes et pratiques de management qui influencent le monde entier (les acteurs américains représentent 80% du marché français des services professionnels); c'est ce que cherche à faire l'Allemagne dans les services exportables (ingénierie industrielle, transports, information et communication) avec une forte position dans les comités internationaux de normalisation (CEN, ISO).
- Un positionnement dans les carrefours d'échange (« Hubs »). Dans une économie en « réseau », la maîtrise des centres de décision est d'autant plus importante que s'y concentre l'essentiel de la valeur et des savoir-faire. Le déménagement d'un siège dans les services a ainsi des conséquences irréversibles. A court terme, il se traduit par des suppressions d'emplois et par une perte nette de valeur : réduction des revenus fiscaux, fuite des flux intra-groupes (contract,

ILLUSTRATION 9 : FRAIS REMONTÉS AUX SIÈGES DANS DIFFÉRENTS SECTEURS DES SERVICES



licence & management fees) – qui sont pourtant souvent importants (de 3 à 30%).

A plus long terme, la délocalisation d'un siège se traduit par la perte de savoir-faire et d'informations clés (données client, outils et plateformes numérique de distribution); elle affaiblit le tissu économique local (pertes de marché pour les fournisseurs locaux, diminution des débouchés pour les diplômés du territoire, diminution du pouvoir d'influence du pays). Pour prévenir ces risques, la meilleure parade est la constitution d'écosystèmes de services suffisamment forts pour que les coûts de la délocalisation soient plus importants que le maintien sur place. Cette stratégie de « cluster » a été mis en œuvre avec succès par Londres dans les services financiers, San Fransisco dans les technologies numériques, New York dans les médias, Bangalore dans l'informatique et Munich dans les services industriels.

EXEMPLES D'ÉCOSYSTÈMES **DE SERVICES**

SILICON VALLEY NOUVELLES TECHNOLOGIES



- 6 000 entreprises de haute technologie (PIB équivalant à celui du Chili)
- Développement depuis les années 1970 à partir des industrie de semi-conducteurs (composés de silicium)

LONDRES SERVICES FINANCIERS



- Capitale des services financiers depuis la dérégulation financière des années 1980
- La City de Londres est un écosystème en grande partie autorégulé avec le Financial Time comme porte-parole

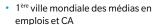
INGÉNIERIE ET SERVICES B2B



- 3^{ème} pôle économique de l'UE après Paris et Londres : siège des principaux groupes industriels allemands (Siemens, BMW,MTU, ...)
- Excellence tirée par l'Université technique de Munich



NEW YORK MÉDIAS



- · Siège historique des grands noms américains du secteur (New York Times, Time Warner, etc)
- Cluster « silicon alley » (multimédia et logiciels)

PARIS SERVICES B2B





- 3^{ème} rang mondial pour le nombre de sièges, dont 83% concernant le secteur des services
- Des positions fortes dans les services B2B, les télécoms et les médias

BANGALORE SERVICES INFORMATIQUES



- Capitale indienne de l'informatique, centre universitaire et scientifique (2000 chercheurs)
- Développement favorisé par l'Etat indien à partir de la fin des années 1980

3. RISQUES ET OPPORTUNITÉS POUR LES GRANDS PAYS DE SERVICES

La mondialisation des services représente une opportunité unique pour les pays occidentaux de réduire leurs déficits commerciaux et de rééquilibrer le commerce mondial à leur profit. Détenant près de 60% du marché mondial des services, ils ont dix ans pour tirer parti de leur avance avant d'être rattrapés par les économies émergentes. La France, 2ème économie de services en Europe, ne peut manquer ce défi.

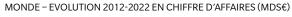
3.1. DES RELAIS DE CROISSANCE CONSIDÉRABLES

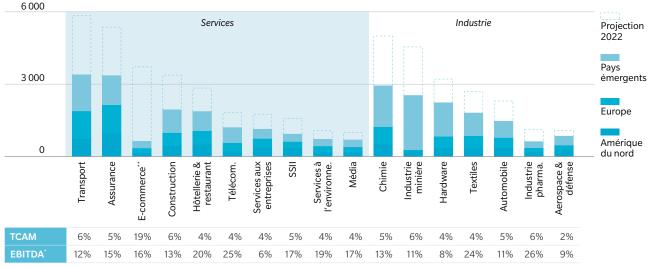
Aujourd'hui, les services représentent entre 70 et 80% du PIB des grands pays développés (Etats-Unis, Allemagne, Japon, Royaume-Uni, France), avec une dynamique de croissance qui reste forte (+4% par an en France, entre 2000 et 2008). Ce poids du tertiaire les différencie des pays émergents, dont la croissance est aujourd'hui largement tirée par les biens manufacturiers ou les matières premières. La part de marché de l'Europe et de l'Amérique du Nord est ainsi de 60% dans les services, contre 39% dans l'industrie.

Autres atouts, les pays développés bénéficient de centres d'excellence dans les services, d'une main d'œuvre qualifiée ainsi que de marchés intérieurs importants permettant de développer et de « tester » des offres innovantes, pouvant ensuite être déployées à l'international.

A l'heure de la mondialisation des services, les pays développés ont une occasion unique d'exporter leurs savoir-faire, de réduire leurs déficits commerciaux et de rééquilibrer le commerce mondial à leur profit.

ILLUSTRATION 10: TAILLE DES MARCHÉS DE SERVICES VS. INDUSTRIE





^{*} Les marges d'EBITDA ont été calculé sur la base de l'historique sur cinq ans des marges d'EBITDA des deux leaders pour chaque segment (Ex Boeing et EADS pour l'aéronautique)

Source: JP Morgan - Nothing but net. Datamonitor Global industries guide, Orbis, Oliver Wyman analyses

^{**} Volume d'affaires (chiffres d'affaires de distribution)

Les relais de croissance sont immenses. Contrairement à certaines idées reçues, le marché des services informatiques est ainsi supérieur en taille (et en marges) à celui de l'aéronautique; de la même façon, le marché de l'hôtellerie-restauration est plus important qu'un marché aussi emblématique que l'automobile. De surcroît, le marché va continuer à croître, tiré par la tertiarisation et les besoins croissants des économies émergentes.

Contrairement au cliché, le secteur tertiaire est à même de fournir à ses employés des rémunérations attractives. Plus les segments de services sont « exportables », plus les salaires offerts sont élevés. Ainsi, les rémunérations moyennes dans les services globaux sont même supérieures de 30% à celles de l'industrie.

Mais la fenêtre d'opportunité sera courte – nous l'estimons à dix ans – car les grands pays émergents se positionneront bientôt sur ces marchés afin d'appuyer davantage leur croissance sur la consommation intérieure. Ainsi, d'après nos estimations, la part de marché mondiale des pays émergents dans les services devrait progressivement croître de 32% à 57% entre 2011 et 2022.

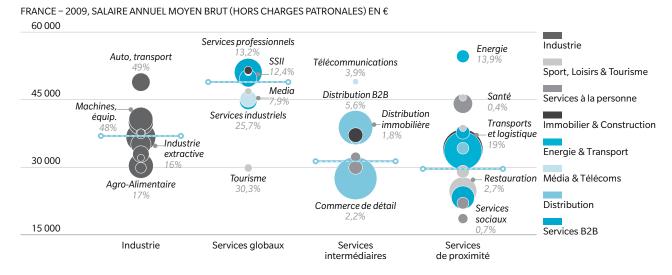
De nombreux pays développés ont bien compris ces enjeux.

Aux Etats-Unis, l'un des trois principaux think tanks économiques a remis au Président Obama une étude soulignant le caractère stratégique des services exportables⁵. Cet ouvrage regrette que « les décideurs américains sous-estiment le potentiel à l'exportation des services, qui pourraient être la source d'un gisement important d'emplois bien rémunérés ». Il recommande que le gouvernement américain développe une politique de soutien aux services en libéralisant les échanges de services dans le cadre de l'OMC, en favorisant le développement des services exportables et en modernisant l'appareil statistique public pour mieux appréhender les enjeux liés aux services.

3.2. UNE FRANCE DES SERVICES MAL POSITIONNÉE

La France, qui a déjà échoué à trouver un positionnement pertinent dans la mondialisation industrielle (contrairement à l'Allemagne) se doit de relever ce nouveau défi. Notre pays est la 2ème économie de services d'Europe (1 460 Mds€, soit 76% du PIB) avec une forte dynamique de croissance (+4,1% par an sur la période 2000-2008, contre 1,4% pour l'Allemagne et +1,2% pour le Royaume-Uni).

ILLUSTRATION 12: RÉMUNÉRATIONS PAR MARCHÉ - SERVICES VS. INDUSTRIE



Source : Analyse Oliver Wyman, INSEE : Base Esane

⁵ J.B. Jensen, Global trade in services, Peterson Institute, Washington, 2011.

Elle est positionnée de manière équilibrée sur l'ensemble des segments du marché et bénéficie d'une balance commerciale structurellement positive (+10 Mds€). Elle dispose de champions nationaux (présent dans le Top 10 mondial) sur quasiment tous les marchés et bénéficie d'un territoire attractif, au cœur de l'Europe.

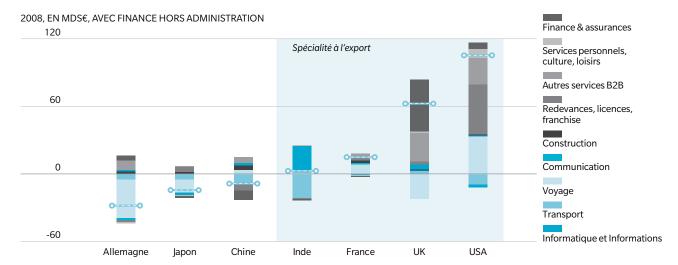
Néanmoins, la France apparaît relativement mal positionnée pour tirer parti de la mondialisation des services. Les services « globaux » ne représentent que 15% du chiffre d'affaires du marché français des services (contre 20% pour l'Allemagne et le Royaume-Uni).

Notre pays s'est plutôt spécialisé dans les services de proximité, qui représentent près de 50% des emplois. Certes, ceux-ci peuvent être considérés comme relativement « abrités » du risque de délocalisation, mais ils sont aussi moins rémunérateurs. La France a également pris du retard dans la course à la digitalisation. Le numérique ne représente que 12% du chiffre d'affaires des entreprises françaises, contre 20% pour le Royaume-Uni. Aucun acteur français n'est présent dans le classement des 50 entreprises les plus innovantes établi par Business Week.

Dans ce contexte, la France des services pâtit aujourd'hui d'une faible dynamique d'exportation (+8,8% par an, contre 13,9% pour la moyenne OCDE sur la période 2000-2008). La France bénéficie d'un excédent commercial sur l'ensemble des marchés de services, mais ne bénéficie pas de filière d'excellence dans les services globaux comme les Etats-Unis (propriété intellectuelle, services B2B), le Royaume-Uni (services financier), l'Inde (informatique) ou l'Allemagne (ingénierie et services industriels). Son principal poste d'excédent est constitué du tourisme et du voyage dont la valeur ajoutée est moindre (faibles niveaux de salaires).

Cette fragilité, qui contribue à l'atomisation du marché, expose la France aux consolidateurs étrangers qui ont déjà largement pénétré les segments à plus forte valeur ajoutée. Le marché français des services professionnels, SSII et logiciels est déjà investi pour 65% par des leaders étrangers (KPMG, IBM, Google, Oracle, ...). Les services de proximité, que l'on pensait protégés, sont également concernés (McDonalds, IHG, Starwood) : le numérique et la consolidation du marché peuvent conduire rapidement à des transferts de valeur vers l'international.

ILLUSTRATION 11: SOLDE DE LA BALANCE COMMERCIALE PAR FAMILLE DE SERVICES



Note: Donn'ees (exports, imports et solde) de l'Inde pour l'informatique 2009 (car non d'eclar'ees en 2008)

Sources: Statistiques de l'OCDE sur les échanges internationaux de services: Volume I (2000-2008), pour la Chine et l'Inde estimations faites à partir des statistiques OMC



Face à ces défis, la France doit donc favoriser le développement accéléré de champions français des services globaux (logiciels, médias, internet, services professionnels) et favoriser la consolidation de ses services de proximité (tourisme, services à la personne, services sur site) afin de faciliter la structuration d'une offre qui pourra être exportée à l'international. Il est certain que « l'art de vivre à la française », industrialisé par des groupes comme Accor, Sodexo ou Club Med, peut trouver des relais de croissance significatifs en Amérique du Sud ou en Asie, par le développement de réseaux de franchisés, et se positionner ainsi comme une alternative crédible aux leaders anglo-saxons.

4. LES DÉFIS POUR LES DIRIGEANTS

Face à la diminution tendancielle des barrières à l'entrée, les entreprises de services doivent à la fois renforcer leur différenciation stratégique pour sécuriser leur marché historique (aspect défensif) et préparer leur déploiement international en industrialisant leur gestion du portefeuille d'offres et leurs opérations (aspect offensif).

4.1. RENFORCER ET ENRICHIR LA RELATION AVEC LE CLIENT LOCAL

Face aux concurrents étrangers, la connaissance et la relation client (caractéristiques du service) sont des actifs « tacites » difficilement copiables. Les entreprises de services doivent donc s'investir dans cette « bataille du client » pour se différencier durablement. Celle-ci passe par un enrichissement de l'offre tout le long du parcours client :

Une proposition de valeur qui couvre l'ensemble des attentes. Dans un monde de plus en plus concurrentiel, le client attend un niveau de satisfaction de ses besoins le plus large possible et non simplement la livraison d'un service standardisé. L'avantage va aux opérateurs qui, grâce à un bon niveau de collecte et d'exploitation des données client, parviennent à identifier les besoins non-déclarés du marché et à les satisfaire dans le cadre de solutions globales. Cette tendance vaut naturellement aussi pour les industriels, d'autant que l'accélération et la complexification des cycles d'innovation rendent de plus en plus difficile une différenciation fondée uniquement sur la technologie. Les industriels cherchent ainsi à accroître la valeur de leurs offres en y incorporant des « couches » additionnelles de services. Ainsi, Apple a créé un business model dans lequel 20%

de la valeur ajoutée du produit vient des services (applications). Ceux-ci permettent de générer des revenus récurrents (2 Mds\$ de CA en 2010) mais surtout de créer une différenciation beaucoup plus difficilement copiable que la technologie (300 000 applications disponibles sur l'Apstore, un écosystème de partenaires en « open innovation », etc.). Ainsi, cinq ans après le lancement de l'iPhone, Apple est toujours l'un des deux leaders du marché des smart phones (+70 millions d'unités vendus).

Un pilotage multicanal du cycle de vie et de la valeur client. Le numérique ouvre la voie à des opportunités décuplées de services, grâce à la multiplication des points de contacts et à l'augmentation de la capacité de transfert de données. Les techniques modernes de connaissance et de gestion de la relation clients (CRM) ouvrent la voie à une compréhension fine des besoins individuels, exprimés ou latents, des occasions et déclencheurs d'achats. Elle favorise une personnalisation croissante des offres et ouvre la voie à une refonte du pricing qui apparaît aujourd'hui comme le principal levier d'amélioration de la performance commerciale des entreprises de services exposées au numérique.

4.2. INDUSTRIALISER LES OPÉRATIONS POUR PRÉPARER LE DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL

Les 10 premières entreprises française de service ont réalisé plus de 54% de leurs revenus à l'international en 2010, contre 51% dix années plus tôt. L'international est un véritable relais de croissance, dont on peut tirer parti en actionnant deux leviers principaux : un nouveau mode de pilotage du portefeuille d'offres (1°) et l'investissement dans des plateformes de compétences globales (2°).

4.2.1. UN NOUVEAU PILOTAGE DU PORTEFEUILLE DE SERVICES

A l'heure du numérique, la diversité et l'éclectisme des offres sont à la fois une richesse et une source de fragilité. Les business models à succès sur internet se classent schématiquement en deux grandes catégories : les modèles de volumes (Amazon, Apple, Expedia) et ceux qui compensent l'étroitesse de leur base client par des offres plus exclusives et engageantes (exemples : New York Times, Ventes Privées). Sans chercher à se calquer sur l'un ou l'autre de ces exemples, ils peuvent inspirer une stratégie différenciant offres « locales » et offres « blockbusters » à potentiel mondial.

Les Etats-Unis sont aujourd'hui le pays qui a le mieux réussi à « globaliser » ses services (biens culturels, services professionnels, médias, technologies numériques).

Ce succès est lié à la profondeur du marché intérieur américain (qui permet d'amortir rapidement les investissements), à des offres à vocation « universelle » conçues pour couvrir les besoins cosmopolites des consommateurs américains et à un modèle efficace de développement international par les réseaux de franchises. Ces éléments peuvent inspirer les entreprises européennes. Classiquement, elles considèrent l'international comme un « upside » en déployant dans d'autres pays des offres qui ont réussi sur leur marchés locaux. Mais ce mode opératoire ne permet pas d'assurer le succès sur les marchés étrangers. Les perspectives internationales doivent être intégrées dans la réflexion sur le portefeuille d'offre dès la phase d'incubation pour dimensionner de manière adéquate les investissements, définir les bons attributs de l'offre et concevoir le modèle de développement. Devoteam, un leader français de services informatiques a ainsi globalisé son processus de conception d'offres ; des centres d'excellence localisés dans les pays sont en charge de construction de solutions globales qui sont ensuite adaptées aux contraintes des marchés nationaux par les équipes commerciales locales.

4.2.2. LA CONSTRUCTION DE PLATEFORMES GLOBALES

Pour porter leur projet de développement international, les entreprises de services doivent construire des infrastructures de croissance et industrialiser leurs opérations. S'il est traditionnellement admis que les services sont un secteur moins capitalistique que l'industrie, en raison du caractère immatériel des offres, ceci est en train de changer rapidement. Le besoin de financement des services a augmenté d'un tiers entre 1978 et 2000, alors que celui de l'industrie tend à se stabiliser depuis 1998. Plusieurs facteurs expliquent cette évolution. Dans un marché de plus en plus mature, les acteurs cherchent à assurer leur contrôle stratégique en investissant dans les actifs incorporels. Les investissements dans la marque prennent ainsi une importance croissante (la moitié des 100 premières marques mondiales relève du secteur des services). Le numérique rend de plus en plus important la maîtrise des plateformes technologiques nécessaires à la maîtrise de la relation client. Par ailleurs, les clients B2B ont tendance à rechercher des solutions « globales » avec un transfert des CAPEX vers les fournisseurs (ex: location), ce qui est accentué par les difficultés financières des industriels et collectivités locales. Enfin, la production des services est de plus en plus automatisée. Un nombre croissant d'enseignes de distribution (Ikea, Carrefour, Decathlon) installent des dispositifs de self-checkout (SCO) qui permettent de diviser par quatre les coûts salariaux des caissières dans un magasin équipé à 80%. La Poste a standardisé son accueil client en revoyant l'agencement de ses espaces pour réduire le temps d'attente de 20 à 5 minutes en moyenne (un investissement de 500 M€ à l'échelle nationale). Les expressistes et logisticiens (Fedex, UPS) ont mis en place des systèmes de codes-barres pour trier et rediriger automatiquement les colis d'un camion à l'autre en fonction des destinations.

Ces investissements doivent être focalisés et mutualisés dans le cadre de plateformes de compétences qui serviront de base au déploiement des offres globales.

CONCLUSION : DÉFINIR UN NOUVEAU MODÈLE DE CROISSANCE

Par-delà les recommandations macro-économiques (créer des « écosystèmes » de services, se positionner dans la définition des normes internationales, appuyer l'internationalisation des champions nationaux et la consolidation des services de proximité, etc.), la mondialisation des services signifie pour les dirigeants une vision nouvelle de leur portefeuille d'activité et de leur modèle opérationnel. Elle nécessite de définir une stratégie d'insertion dans la mondialisation et d'aligner l'ensemble des processus autour de cette vision. Pour cela, nous suggérons de travailler principalement autour de six axes de réflexion.

Une réflexion autour des grandes ruptures sur la chaîne de valeur (1°) permettra de porter un regard critique sur le positionnement et les actifs de l'entreprise (2°). Ceci permettra de définir un nouveau modèle de croissance intégrant les risques et opportunités liées à la mondialisation des marchés de services (3°). Trois axes principaux feront ensuite l'objet d'un examen approfondi : l'enrichissement de la relation avec le client local (4°), la réflexion sur le pilotage du portefeuille d'offres (5°) et l'identification des plateformes sur lesquelles focaliser les ressources en conséquence (6°).

Cette approche permet d'initier au sein de l'entreprise une « conversation stratégique », impulsée par le Comex, qui valorise les débats transverses et associe les collaborateurs (marketing, commercial, etc.) pour faire émerger les axes stratégiques et proposer les nouveaux modes de fonctionnement que la direction générale devra valider, puis déployer et faire vivre. Ce canevas doit être adapté au cas par cas, mais nous pensons que c'est sur de tels fondements que s'édifieront les stratégies de croissance gagnantes des entreprises de services.

AXES	QUESTIONS CLÉS		
Anticipation des grandes ruptures sur la chaîne de valeur	 Où la valeur est-elle créée aujourd'hui dans la filière ? Comment cela a-t-il changé depuis dix ans ? Quels sont les maillons de la chaîne de valeur que la digitalisation impacte le plus 		
	(aujourd'hui et dans cinq ans) ?		
	 Quels sont les acteurs – traditionnels et technologiques – les plus menaçant pour le métier traditionnel? 		
2. Analyse des actifs et du portefeuille d'offres de	Comment analyser le portefeuille d'offre existant ? Quelles sont les offres à potentiel « exportable » ? Quelles sont les services à vocation locale ?		
l'entreprise	• Quels sont les actifs inexploités de l'entreprise ?		
	Quel est le potentiel de création de valeur du modèle de l'entreprise ?		
3. Définition d'un nouveau	Quel modèle de croissance pour l'entreprise ?		
modèle de croissance	Comment améliorer la focalisation commerciale ?		
	 Quels sont les marchés adressables à l'international? Quels vecteurs d'internationalisation (produits, partenariats, etc.)? 		
4. Enrichissement de la proposition de valeur pour	Comment réinventer l'expérience client (nouveaux services, nouveaux accès, du transactionnel au relationnel)?		
le client local	 Comment individualiser la relation commerciale (CRM)? Quelle stratégie commerciale appuyer sur la valeur client? 		
	 Quels sont les points de contact clé avec les clients ? Comment les développer ou s'en assurer la maîtrise ? Comment exploiter et valoriser les données disponibles ? 		
5. Réflexion sur le pilotage du	Quelle gestion dynamique du portefeuille de marques et de leur cycle de vie ?		
portefeuille d'offres	Quelle focalisation blockbusters/niches?		
	Comment accroître la part du numérique dans le chiffre d'affaires?		
6. Développement des	Quelles plateformes et centres d'excellence ?		
plateformes globales de services	Quel modèle de management et de pilotage des filiales ?		

BIBLIOGRAPHIE

- D. Cohen, T. Verdier, La mondialisation immatérielle, Conseil d'analyse économique, Paris, 2008
- $J.\ Bradford\ Jensen,\ Global\ Trade\ in\ Services:\ Fear,\ Facts,\ and\ Offshoring,\ Peterson\ Institute,\ Washington\ DC,\ 2011$
- R. Lanz, S. Miroudot, Intra-Firm Trade: patterns, determinants and policy implications, OCDE, 2011
- G. Vialle, B. Despujol, G. Thibault, Services : les enjeux de la compétitivité française à l'horizon 2025, Oliver Wyman, Paris, 2011
- G. Le Blanc, G. Kochesperger, X. Ruaux, G. Thibault, *Industrie 2.0 : Réinventer l'industrie en France*, Oliver Wyman, Paris, 2012
- G. Vialle, M. Colas, Croître via le digital : comment garder la maîtrise des clients et de la rentabilité ?, Oliver Wyman, Paris, 2012

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 25 pays sur les principaux continents, dont plus de 300 à Paris. Le cabinet a développé une forte expertise dans le domaine des Services. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe les activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

Pour plus d'information, veuillez contacter :

GEORGES VIALLE +33 1 45 02 32 17 georges.vialle@oliverwyman.com

BRUNO DESPUJOL +33 1 45 02 33 56 bruno.despujol@oliverwyman.com

GUILLAUME THIBAULT +33 1 45 02 33 63 guillaume.thibault@oliverwyman.com

www.oliverwyman.com

Copyright © 2013 Oliver Wyman

All rights reserved. This report may not be reproduced or redistributed, in whole or in part, without the written permission of Oliver Wyman and Oliver Wyman accepts no liability whatsoever for the actions of third parties in this respect.

The information and opinions in this report were prepared by Oliver Wyman. This report is not investment advice and should not be relied on for such advice or as a substitute for consultation with professional accountants, tax, legal or financial advisors. Oliver Wyman has made every effort to use reliable, up-to-date and comprehensive information and analysis, but all information is provided without warranty of any kind, express or implied. Oliver Wyman disclaims any responsibility to update the information or conclusions in this report. Oliver Wyman accepts no liability for any loss arising from any action taken or refrained from as a result of information contained in this report or any reports or sources of information referred to herein, or for any consequential, special or similar damages even if advised of the possibility of such damages. The report is not an offer to buy or sell securities or a solicitation of an offer to buy or sell securities. This report may not be sold without the written consent of Oliver Wyman.

