

TRIBUNE

Services

Vers une industrie
servicielle

Septembre 2019

Les économistes ont pendant longtemps opposé le secteur industriel et celui des services.

Mais, aujourd'hui, cette distinction n'est plus pertinente. En effet, on assiste à une profonde recomposition du tissu économique autour de deux tendances majeures : la servicisation de l'industrie et l'industrialisation des services.

Cette convergence des modèles, tirant partie du progrès continu des technologies de l'information, amène les entreprises de ces secteurs à repenser leurs stratégies, leurs facteurs de différenciation, leurs compétences et leurs modèles d'organisation.

- L'expérience client est redéfinie par l'évolution des attentes des consommateurs en quête de plus de réactivité, de personnalisation et de transparence.
- De nouvelles formes de collaboration entre entreprises se développent, dans un contexte d'innovation collaborative allant au-delà des simples partenariats marketing ou commerciaux, et permettent de faciliter les échanges entre tous les acteurs de la filière.
- En recherche d'agilité, les entreprises font évoluer leurs organisations vers des modèles économiques basés sur des plateformes, ouvertes, connectées et collaboratives.

L'industrie du futur, une transition inéluctable vers un modèle de services

Dans son ouvrage sur la quatrième révolution industrielle, Klaus Schwab, fondateur et président du World Economic Forum, explique que cette révolution a quatre impacts majeurs sur les entreprises :

- Les produits intègrent des modèles de données enrichis, à l'image des véhicules autonomes révolutionnant l'expérience du conducteur vivant désormais son déplacement comme une transition connectée sans rupture.

L'ère de la servicisation

L'avènement de l'industrie 4.0, comme le souligne une étude du cabinet PWC, se traduit par la numérisation des opérations, la recherche d'intégration verticale et horizontale, le redesign des offres de produits et services, et des interactions plus fortes avec les clients. Nous sommes dans l'ère de la « servicisation », par laquelle un produit, ou l'une de ses fonctionnalités, doit être associé à un service, pour satisfaire les attentes du marché. On le voit avec les modèles basés sur un abonnement : le paiement à l'usage ou la location se substitue à l'acte d'achat. Pour accompagner cette transformation du marché et tirer partie des potentialités du numérique, les industriels vont devoir décentraliser les décisions,

« l'arrivée d'une intelligence artificielle personnelle et portable dès 2026 »



développer des modèles interopérables, accélérer l'automatisation, virtualiser une partie des processus et améliorer la transparence de l'information tout au long de la chaîne de valeur.

Dans cette perspective, l'économiste Bruno Salgues, auteur de l'ouvrage Société 5.0, distingue plusieurs profils émergents.

- 1) l'entreprise 4.0 avec sa chaîne logistique intégrée
- 2) l'entreprise "technologie-clé" fondée sur un procédé très différenciateur
- 3) l'entreprise "artisan_industriel" faisant du sur-mesure
- 4) l'entreprise orientée client dans laquelle c'est ce dernier qui actionne les processus
- 5) l'entreprise low-cost qui repose sur une approche Open Source

Quel que soit le modèle retenu, chaque acteur devra satisfaire à l'enjeu principal de rénover son système d'information, comme le précise l'OCDE dans son rapport 2017.

Au cœur du système d'information, l'ERP, dépositaire d'une colossale volumétrie de données agrégées depuis plus de 10 ans, se montre incapable d'intégrer les innovations comme l'IOT ou l'IA. Les industriels ont bien compris l'impérieuse nécessité de faire évoluer leurs systèmes d'information et de capitaliser sur la donnée. Gartner projette d'ailleurs que la part consacrée à l'intégration d'algorithmes dans les projets "industrie 4.0" passera de 5% en 2016 à 30% en 2020.

Les technologies de l'information au service de la performance industrielle

Le rythme de l'innovation, levier de différenciation pour beaucoup d'acteurs, s'accélère.

Charles-Edouard Bouée, CEO du cabinet Roland Berger et auteur de l'ouvrage "La chute de l'empire Humain", prédit l'arrivée d'une intelligence artificielle personnelle et portable dès 2026, dans le cadre d'un scénario s'appuyant sur une profusion de données à exploiter, des capacités de calcul démultipliées et une miniaturisation exponentielle.

L'intelligence artificielle interagira ainsi de façon autonome avec les fournisseurs, les prestataires de services et révolutionnera le mode d'engagement des marques avec leurs consommateurs. L'industrie, pour se préparer à cette prochaine révolution technologique, doit reprendre le leadership sur la relation avec ses clients et se transformer en profondeur.

Repenser les organisations

L'accélération des modèles basés sur l'économie responsable et circulaire, d'une part, et l'évolution des modes de consommation de la possession vers l'usage, d'autre part, poussent les industriels à repenser leurs organisations, leurs chaînes de production, le cycle de vie de leurs produits et en conséquence leurs propres chaînes de valeur.

Les services sont devenus une composante indissociable et souvent centrale d'un produit,

« Une mutation vers une industrie "servicielle" davantage orientée vers un service offert et une expérience client. »

démultipliant sa valeur, d'autant que l'industrie recoupe à la fois l'industrie manufacturière et l'industrie des services désormais complètement imbriquées. Pour maintenir sa compétitivité, l'ensemble de la production industrielle doit pouvoir s'appuyer sur des services de qualité et innovants. Aujourd'hui, d'après l'Insee, plus de 80 % des entreprises industrielles vendent des services marchands et 30 % d'entre elles, produisent plus de services que de biens. Les services représentent désormais 35 % de la valeur ajoutée de l'économie illustrant leur progression dans les chaînes de valeur industrielles.

Les technologies, facilitatrices de la transformation

Les technologies ont évidemment un rôle majeur à jouer dans ce contexte de rupture propice au changement de paradigmes. Tous ses bouleversements sont facilités par un usage intensif de technologies, notamment l'intelligence artificielle, la robotique, les plateformes numériques ou l'impression 3D. Elles établissent des passerelles toujours plus nombreuses grâce à l'innovation continue.

Sommes-nous entrés dans une phase de désindustrialisation ? Cette idée reçue doit être battue en brèche. Même si l'on observe une redistribution des cartes au niveau mondial, en volume au profit de l'Asie et notamment de la Chine, l'Europe reste une géographie prédominante dans l'industrie à forte valeur ajoutée. En France, la production industrielle, après avoir lourdement chuté en 2008 (- 10 %), croît en volume et en valeur ajoutée (+ 1,7 % en 2017) régulièrement depuis 2013, de plus ou moins 1 % par an, dépassant même la croissance du PIB en 2017, selon l'Insee.

Cette tendance s'explique par une consommation domestique forte et une progression soutenue des exportations (+ 4,5 % en 2017). La production industrielle française a doublé depuis vingt ans.

À l'heure où la croissance des ventes n'est plus le seul levier d'amélioration de la rentabilité, les industriels ont bien compris l'intérêt de l'analyse prédictive et de la maintenance proactive pour lutter contre la baisse de productivité consécutive à l'indisponibilité des produits. Ils doivent également optimiser leurs approvisionnements et fluidifier leurs chaînes logistiques. Les pionniers, en l'occurrence l'automobile et l'aéronautique, accélèrent désormais leur mutation vers une industrie « servicielle » orientée davantage vers un service offert – la mobilité et au-delà – une expérience client.

Des technologies telles que les robots collaboratifs (cobots), les jumeaux numériques (Digital Twins), l'intelligence artificielle ou les modèles prédictifs, contribuent d'ailleurs à l'accélération de ce mouvement.

Les services dans une vraie dynamique industrielle

L'accélération des technologies, le niveau d'expertise requis et la forte productivité imposent aux acteurs industriels pour disposer de ressources adaptées de s'appuyer davantage sur les professionnels des services. En conséquence, les acteurs des services, particulièrement dynamiques, profitent des effets bénéfiques de la loi PACTE ainsi que de la structuration de la filière. Le secteur des services affiche d'ailleurs une croissance annuelle de 2 % en 2017, sa meilleure performance depuis six ans, selon



la Fédération Syntec. Sur une plus longue période (2000-2014), la vitalité des services est manifeste : la production s'accroît deux fois plus vite dans les services que dans l'ensemble du secteur marchand (+2 % en moyenne annuelle et en volume contre +1 %). Ces performances sont liées à une forte et durable demande en télécommunications (+6 %) et en services informatiques (+3,7 %) et aux besoins croissants des entreprises en services intellectuels (activités juridiques, comptables, ingénierie, publicité, etc.). Selon l'Insee, les services marchands progressent à nouveau plus rapidement que l'industrie et confortent leur poids dans l'économie, soit 34,6 % de la valeur ajoutée totale.

De l'importance de capitaliser sur la donnée, carburant de la croissance

La donnée est au cœur de ce nouveau paradigme qui se formule autour d'un nouvel équilibre entre global et local, permettant d'anticiper et d'enrichir l'expérience client. La donnée est déjà le principal carburant des grandes plateformes (GAFAM en tête), celles-ci représentent ainsi une nouvelle forme de concurrence. Face à ce qui peut représenter une menace pour la compétitivité, les entreprises ont donc tout intérêt à ouvrir leurs modèles, à construire des plateformes collaboratives et à s'appuyer, dans leur transformation numérique, sur les professionnels des services pour développer des écosystèmes compétitifs. Le vrai défi en France est à ce titre de réussir l'industrialisation des services pour rester compétitif et s'inscrire dans le marché mondial.

Le challenge de la gestion des compétences

La France peut s'appuyer sur un niveau d'éducation, des infrastructures et des pôles d'innovation et de recherche très dynamiques, qui lui permettent de disposer d'une ressource stratégique : un capital humain hautement qualifié et à forte productivité. Mais ce n'est pas suffisant. La filière compte 840 000 salariés et pourrait atteindre le million en 2020, en fonction du rythme de création d'emplois, d'environ

3 % par an, soit 18 000 postes. Pourtant, compte tenu de la technicité des métiers et de l'expertise requise, il est chaque année toujours difficile de pourvoir les postes ouverts. Dans le numérique, où la création nette d'emplois est d'environ 8 400 par an, il manquerait ainsi 10 000 diplômés dans la branche, dont une majorité d'ingénieurs. Pour combler cette pénurie qui pourrait freiner le développement de la filière, certaines entreprises diversifient les profils dans leurs actions de recrutement et favorisent la montée en compétences.

Pour aller plus vite, il faut à la fois une impulsion forte des pouvoirs publics et des investissements stratégiques des acteurs industriels afin de tirer parti de cet avantage. L'importance de ce pan économique nécessite un engagement stratégique. Une politique industrielle qui s'appuie sur de l'argent public dédié aux grands investissements, et des barrières tarifaires et non tarifaires pour protéger les industries naissantes.

Remettre en cause les choix passés

La réponse vient également de l'investissement privé à la fois dans l'appareil productif et dans le numérique de façon à pouvoir bénéficier de sa capacité à accompagner la transformation des organisations. Or, l'informatisation des processus en entreprise a été trop longtemps perçue comme une contrainte plutôt que comme un vecteur d'exploitation de l'information. Par exemple, les drivers des projets de déploiement d'un ERP se limitaient jusqu'ici au besoin de centraliser l'information, de déployer des circuits d'information standardisés et de maîtriser les risques. C'est bien parce que les systèmes proposés sont trop structurants, bridant l'agilité, et trop coûteux, que le taux d'équipement des professionnels du service est plus faible sur leur cœur métier. Les acteurs des services, évoluant dans une industrie fragmentée à faible différenciation, sont désormais dans un contexte international où ils subissent une forte pression concurrentielle.

« L'informatisation des processus en entreprise a été trop longtemps perçue comme une contrainte plutôt que comme un vecteur d'exploitation de l'information. »



Désormais, dans ce contexte international, ils subissent une forte pression concurrentielle. Elle s'exerce principalement sur trois facteurs majeurs :

- La rareté et la volatilité du capital humain.
- La contraction des marges.
- La nécessité d'un pilotage fin de la rentabilité et du cash.

Pour satisfaire ces trois enjeux, le choix d'un modèle porté par une plateforme applicative avec une grande richesse fonctionnelle et une ouverture technologique, s'avère déterminant.

Le cœur du système d'information, l'ERP, doit préserver l'agilité des organisations, favoriser l'ouverture du SI et faciliter l'innovation et en conséquence garantir un coût de possession compétitif.

Il doit être possible de recruter aisément un expert, de le former, de l'envoyer en mission, de suivre ses interventions sur un projet court ou ponctuellement sur un projet pluriannuel, de piloter la performance et la qualité de ses prestations, les facturer puis le payer et, enfin, le promouvoir dans un seul et même système d'information qui adresse les particularités techniques et juridiques de son métier, en standard ou au travers d'une ouverture sur des outils complémentaires.

Cette solution, adaptée à chaque contexte d'utilisation (mobile ou bureau), et à chaque besoin fonctionnel, doit permettre une prise en main rapide

par un service IT partenaire des métiers. Avec une fonction IT qui sera ainsi entièrement focalisée sur l'intégration d'innovations, par exemple avec le RPA (Robotic Process Automation) et l'intelligence artificielle, qui présentent des cas d'usage avec un ROI à court terme incitatif au sein de l'entreprise en facilitant la création de valeur.

L'expertise de Sage

Pourquoi choisir Sage ?

Un tiers des clients de Sage opère dans le secteur des services. Plusieurs raisons les ont poussés à retenir les expertises de Sage pour les accompagner dans leur transformation :

- La diversité des métiers à piloter dans des organisations orientées à l'affaire : manufacturing, distribution, services.
- Un socle financier solide et natif, avec une gestion comptable multi-normes et une comptabilité analytique multi-axes pour piloter finement la rentabilité.
- Un TCO (coût de possession) de la solution compatible avec les capacités nécessaires à l'innovation.
- Une ouverture technologique vers des outils métiers Best-Of-Breed.
- Une expansion internationale maîtrisée, en termes d'implantations, de richesse de l'écosystème et de solutions multi-législations.

Les bénéfices des solutions Sage

Une agilité opérationnelle préservée pour se projeter rapidement à l'international

- Une implantation internationale de Sage et de son écosystème pour accompagner ses clients à l'international : présence dans 23 pays, expériences de projets dans plus de 100 pays.
- La puissance fonctionnelle d'une solution complète mise à disposition dans un environnement utilisateur adapté à chaque contexte (ergonomie, mobilité, process visuels).
- La capacité de se concentrer sur le business sans angoisse sur les aspects réglementaires, les règles de conformité au niveau local, grâce à une solution multi-législations, certifiée DGI et Afnor.
- Une solution internationale (23 législations et 15 langues), multi-sociétés, multi-sites, multi-BU, multi-métiers, multi-plans de comptes, multi-devises.
- Une facilité d'intégration de nouvelles entités dans le système d'information :

rapidité et efficacité au travers de modélisations, de pré-paramétrages métiers livrés...

- Une capacité de la solution à gérer des approches Groupe de façon flexible, pragmatique, garantissant l'agilité opérationnelle de chaque entité quelle que soit sa taille (architecture multi-sociétés, multi-sites, multi secteur d'activité).

Une innovation servicielle facilitée grâce à l'agilité de la plateforme

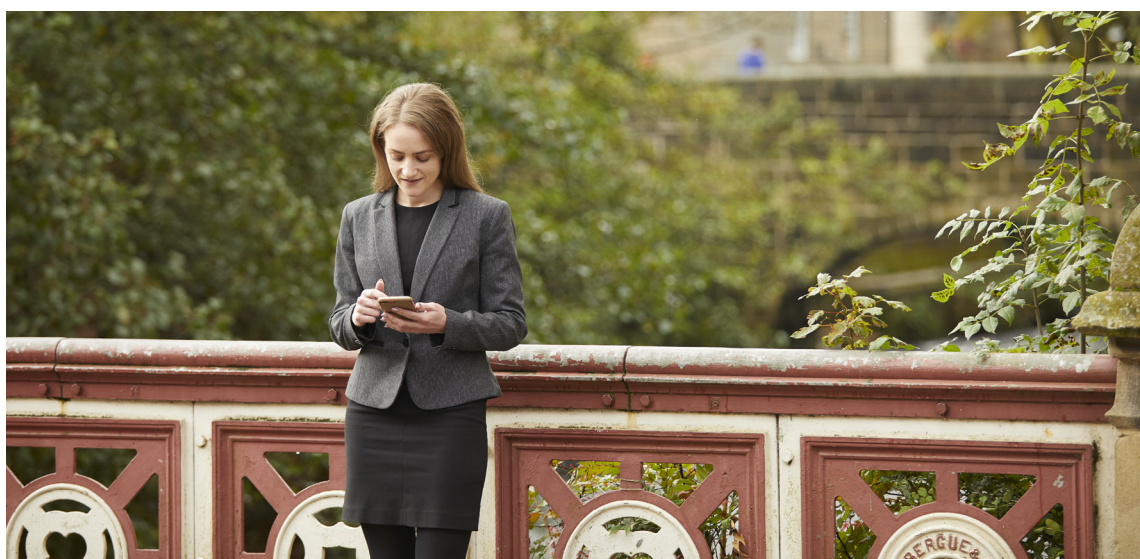
- La mise en œuvre simple et agile d'une nouvelle méthode de distribution, de conditionnement, de placement ou de promotion d'un produit.
- Le déploiement d'un business model innovant :
 - Différentes structures de coûts et de revenus.
 - Valorisation différente des capacités de l'entreprise.
 - Sa relation originale avec les clients, fournisseurs, distributeurs, prescripteurs et autres partenaires à la création de valeur.



« Le choix d'un modèle porté par une plateforme applicative avec une grande richesse fonctionnelle et une ouverture technologique, s'avère déterminant. »

Un pilotage efficace des marges

- La fluidité de l'exécution et l'efficacité du service
 - Une réconciliation naturelle du pilotage financier et du pilotage opérationnel de l'activité.
 - La mise à disposition d'une solution de gestion construite autour d'un socle fondamental, avec une structure financière d'affaire qui accompagne, encadre et pilote tous les flux de gestion permettant :
 - L'anticipation des dérives, par les vues opérationnelles d'avancement du service (alertes, workflows), mais également par les vues financières de situation (KPIs en mode push sur un portail gestionnaire).
 - Un suivi des engagements budgétaires, des travaux en cours et des marges réalisées.
 - Une gestion des prix rendus.
 - Le pilotage de la sous-traitance, au même titre que les ressources directes (évaluation de la performance du sous-traitant, mesures des contrats sur indicateurs de performance, partage des bonnes pratiques, gestion de l'amélioration continue et maîtrise des coûts à la source).
- La gestion de la qualité (traçabilité, process qualités personnalisables et automatisables).
- L'analyse prédictive
 - Des outils décisionnels embarqués dans la solution, avec des indicateurs (KPIs) prêts à l'emploi.
- Maximiser le taux d'occupation et limiter les inter contrats
 - Une aide à la planification des ressources (directes et sous-traitances à disposition).
 - La veille permanente de Sage pour intégrer à ses solutions la technologie utile à la productivité, à la performance et à l'innovation : ouverture et connectivité de la plateforme, interopérabilité de la plateforme, par exemple vers des outils de planification additionnels, spécialisés si nécessaire, afin de coller au plus près des contraintes et des attentes de métiers spécifiques, tout en conservant une solution agile, pragmatique et avec un TCO optimisé.



Une meilleure gestion du cash

- Des prévisionnels de trésorerie pilotés à partir de tous les évènements de la solution ERP.
- Une utilisation par tous les acteurs du recouvrement : espaces collaboratifs, informations push sur un portail des chargés de clientèle, avec une vision 360 du client, de ses affaires et de ses encours.
- Des indicateurs d'encours sur le mobile du commercial ou du technicien, des informations sur l'avancement d'une affaire connue de tous, un outil de promotion de services additionnels : parce que le recouvrement du cash est une action de vente qui doit être génératrice de valeur.
- Une solution multi-devices et multi-support dans le dispositif de relances proposé.
- Une gestion de la qualité comme outil de prévention : traçabilité des évènements et services, une pro-activité (workflows d'informations) et une réactivité dans la communication client (portail avec des informations poussées au client sur le suivi d'une affaire, la prise en compte d'un litige, le traitement d'un dysfonctionnement...).

Un recrutement adapté et une fidélisation des talents

- Gestion du capital humain au travers de solutions RH complémentaires en totale intégration fonctionnelle et technologique :
 - Une gestion du recrutement avec l'intégration des besoins et l'identification, en amont, des profils de compétence requis (Sage EM HR et Sage People).
 - Une gestion des carrières et un suivi des performances.
 - Une gestion de la formation et des certifications.



Sébastien Marchipont, Key Account Manager pour le secteur des industries du Service chez Sage - sebastien.marchipont@sage.com / +33 7 67 26 00 06. Son expérience professionnelle acquise en France et à l'international ainsi que sa connaissance du secteur lui permettent d'avoir une compréhension globale de vos enjeux métiers et de la transformation numérique de vos organisations.

Pour plus d'informations et être mis en relation avec un expert :

Tél. : 01 41 66 25 92 Export : +33 (0)5 56 180 134 (Hors France métropolitaine)

www.sage.com

© 2019, The Sage Group plc ou ses partenaires. Tous droits réservés.

Sage S.A.S, Société par Actions Simplifiée au capital de 6 750 000 € - Siège social : 10 place de Belgique, 92250 La Garenne Colombes - 313 966 129 RCS Nanterre - Les informations contenues dans ce document peuvent faire l'objet de modifications sans notification préalable. WF 595344.