



TRAJECTOIRE

La lettre de Cosmosbay~Vectis

ENTREPRISES DE SERVICES : VOUS AVEZ DIT MODÈLE INTÉGRATEUR ?

ÉDITO

Le modèle intégrateur est-il le graal du relais de croissance pour les entreprises de services ?

Aujourd'hui, l'intégration est perçue comme la meilleure réponse à l'attente de résultat

et de simplicité des clients. Si le développement de ce modèle est déjà ancien dans l'informatique, il n'en est qu'à ses débuts dans de nombreux autres secteurs. Pour réussir, encore faut-il maîtriser les nombreux et délicats facteurs clés de succès :

- *Les clients sont-ils prêts à payer le coût de l'intégration (charge de travail et rémunération de la prise de risque) ?*
- *Comment maîtriser une expérience client partagée entre différents partenaires ?*
- *Quels sont les maillons porteurs de marge ?*

Sans aller jusqu'à la facturation au résultat d'un ensemble complexe de prestations, de nombreuses entreprises cherchent à se positionner sur une trajectoire d'intégration ; par exemple en développant des partenariats industriels et commerciaux ou en offrant des services de conseil et d'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour accompagner les clients dans le pilotage de l'intégration.

Ce numéro de Trajectoire propose quelques éclairages sur la question, en tenant compte du fait que les perspectives offertes par l'intégration ne doivent pas faire oublier le nécessaire travail d'optimisation et de valorisation des services existants, et notamment des services complémentaires, souvent gratuits. Tous les clients n'ont pas les mêmes attentes : il est d'ailleurs frappant de constater que le low cost se développe parallèlement au modèle intégrateur.

Damien MERMET
dmermet@cosmosbay-vectis.com

POSITIONNEMENT, PARTENARIATS, PARCOURS CLIENTS : 3 FONDAMENTAUX DU MODÈLE INTÉGRATEUR

Nous observons le développement rapide du modèle intégrateur chez l'ensemble de nos clients : énergie, télécoms, services aux entreprises...

Ce modèle peut être caractérisé par la volonté de se différencier fortement par **une réponse globale à un besoin client, avec une facturation au résultat** : par exemple un nombre de kilomètres parcourus ou une température ambiante, et non la simple fourniture de moyens (une flotte de véhicules ou de l'énergie pour reprendre les exemples cités). Le retour d'expérience montre que le service est d'autant plus différenciant et fidélisant qu'il est proche du cœur de métier du client.

Trois points nous paraissent clés pour la réussite dans ce nouveau schéma.

Le choix du positionnement

Le positionnement peut correspondre à des natures d'enjeux forts différents :

- **Tout d'abord s'agit-il d'un complément au modèle économique actuel, ou d'une transformation totale compte-tenu des ruptures prévisibles dans le modèle de revenus ?**
- **L'ambition est-elle de se positionner en pilote de l'intégration (ce qui suppose de maîtriser les facteurs clés de succès sur l'ensemble de la chaîne de valeur) ? ... Ou de se positionner en partenaire incontournable sur un maillon clé (position qui peut aussi s'avérer gagnante) ?**
- **Enfin, la bonne compréhension d'un nouvel environnement concurrentiel et des business modèles des concurrents et partenaires s'avère également décisive (par exemple les acteurs du bâtiment dans le domaine de l'énergie, ou les sociétés de service en informatique pour Orange Business Services).**

La maîtrise des partenariats

L'ingénierie de partenariats devient un savoir-faire clé à maîtriser.

L'analyse des gisements de valeur sur chacun des maillons (Diagnostic > Conception > Construction > Exploitation ; Pilotage du projet) permet d'ajuster la stratégie de partenariat (voir sur ce point le témoignage de Sodexo Facilities Management).

Une expérience clients sans couture

La bonne intégration des différents services est essentielle pour assurer la qualité de l'expérience client de bout en bout. Un maillon faible est destructeur de valeur sur l'ensemble, comme nous avons pu le constater lors de récentes enquêtes réalisées pour nos clients dans le domaine de l'énergie.

Une qualité homogène, voire une « saveur » homogène pour une expérience client réellement distinctive suppose de partager avec ses partenaires des valeurs et des pratiques communes bien au-delà d'une simple relation de co-traitance.

Christine BRENEY
cbreney@cosmosbay-vectis.com

2

Vos services gratuits sont-ils créateurs de valeurs ?

À la loupe : La "nouvelle expérience des Télécoms" d'Orange transforme l'opérateur en intégrateur de services

3

À la loupe : Vendre un résultat : l'exemple des contrats de performance énergétique

4

SOMMAIRE

Rencontre : Philippe Bonnet, Directeur Général de Sodexo

Les Matinales de Cosmosbay~Vectis

VOS SERVICES GRATUITS SONT-ILS CRÉATEURS DE VALEUR ?

Avant même d'envisager le développement d'un positionnement intégrateur, ou en parallèle d'une telle démarche, l'optimisation et la clarification de l'offre de services ne doivent pas être négligées.

En l'absence de politique claire, les entreprises ont tendance à ajouter des services complémentaires, souvent gratuits, autour de l'offre initiale pour créer la différence par rapport aux concurrents.

Ces services représentent des coûts cachés, parfois importants, car ils peuvent être nombreux et sont produits par des acteurs dispersés dans l'organisation : ce sont, par exemple, les livraisons rapides, les installations, les conseils, les formations, les outils d'aide à la gestion ou à la vente, les interventions de tous ordres, petites ou grosses, qui visent à faire plaisir au client afin que celui-ci soit fidèle et oublie un peu le prix facial de l'offre...

La question consiste à savoir si ces services sont créateurs de valeur, c'est-à-dire s'ils fidélisent réellement les clients attractifs et s'ils concourent effectivement à développer les ventes pour un coût économiquement acceptable.

Nous avons l'habitude dans ce contexte de déployer une démarche en trois étapes :

1. Collecter les données

- Recenser les services gratuits,
- Evaluer le coût direct de ces services,
- Evaluer les impacts sur l'ensemble de l'activité ; par exemple en termes de désoptimisation de certaines activités,
- Identifier le profil des clients bénéficiaires.

2. Interpréter les données

- Les clients attractifs pour l'entreprise bénéficient-ils plus que les autres des services gratuits, et sont-ils convaincus de l'intérêt de ces services ?

- Le coût des services proposés est-il compatible avec le revenu induit par ces clients attractifs ?

3. Optimiser la stratégie de services

- Sélectionner les services contribuant effectivement à la fidélisation des meilleurs clients et définir leurs conditions d'attribution,
- Mettre en évidence les services qui n'ont aucun impact sur la fidélisation des meilleurs clients afin de les supprimer,
- Sélectionner les services gratuits qui doivent devenir payants pour les clients à moindre valeur,
- Concevoir et mettre en œuvre la stratégie de valorisation, voire de mise en marché de ces services en respectant les règles du marketing des services.

Marianne LUGIEZ

mlugiez@cosmosbay-vectis.com

À LA LOUPE

LA « NOUVELLE EXPÉRIENCE DES TÉLÉCOMS » D'ORANGE TRANSFORME L'OPÉRATEUR EN INTÉGRATEUR DE SERVICES

Sous les effets conjugués des innovations technologiques, des pressions du marché et de la déréglementation, mais aussi poussé par une stratégie offensive, France Télécom a conduit avec son programme stratégique NEXt une remarquable transformation de métier, changeant radicalement ses sources de revenus et amenant l'entreprise à découvrir et développer de nouveaux marchés. L'évolution de la part de la téléphonie fixe voix dans le chiffre d'affaires de France Télécom est une illustration frappante de cette transformation :

- En 1996, la téléphonie fixe voix représentait 60% d'un chiffre d'affaires de 22 milliards,
- En 2006, elle représentait 15% d'un chiffre d'affaires de 52 milliards.

Après 3 ans, qu'observons-nous aujourd'hui ? Les services se sont fortement diversifiés sur l'ensemble des marchés.

Sur le marché Grand Public, France Télécom Orange propose désormais un « univers de services » de communication, d'information et de divertissements. L'opérateur a ainsi mis sur pied une division « Contenu » afin de se développer sur ce marché, avec des partenaires stratégiques dans le domaine multimédia : des partenariats non seulement pour intégrer des services en aval, mais également des partenaires pour co-développer des offres, par exemple sur des segments spécifiques (jeunes, communautés...).

Mais c'est surtout en B to B que la transformation est radicale.

OBS : société de services en informatique et technologie

Sur le B to B, les technologies Internet ont complètement bouleversé les frontières entre le monde des télécoms et celui de l'informatique. Orange Business Services développe des solutions globales centrées sur son cœur de métier historique, mais également sur l'ensemble des prestations de conseil et de gestion de projet système d'information et communication. Les offres auparavant centrées sur les services de communication d'entreprise s'élargissent pour répondre aux problématiques métier des clients : « amé-

VENDRE UN RÉSULTAT : L'EXEMPLE DES CONTRATS DE PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE

Comment concilier les objectifs environnementaux et la limitation des capacités d'investissement ? Telle est l'équation à laquelle de nombreuses collectivités locales sont confrontées. Face à ce défi, des acteurs de la filière mettent en place une offre de Contrat de Performance Energétique qui correspond à un engagement de résultat et intègre :

- La rénovation du bâti pour limiter les besoins (isolation...),
- L'installation d'équipements et de systèmes énergétiques à haut rendement pour limiter la consommation d'énergie et les émissions de CO₂,
- La prise en charge dans la durée de la fourniture de l'énergie et de la gestion des équipements et systèmes énergétiques pour optimiser les usages.

Bien sûr, elle nécessite un engagement de long terme pour permettre de rentabiliser les investissements initiaux par les économies d'énergie réalisées.

Pour l'opérateur intégrateur, il s'agit d'une transformation fondamentale de son métier avec la création d'un métier spécifique d'intégrateur qui assemble des produits (matériaux du bâtiment, équipements et systèmes énergétiques) et des services (conseil, travaux, installation, exploitation, financement) fournis par différents partenaires, et qui prend le risque sur le résultat.

Le Contrat de Performance Energétique permet aux collectivités locales de rénover les bâtiments publics et de maîtriser les dépenses énergétiques sans mobiliser d'investissements propres. Au-delà de cette équation économique, l'intégration dans les projets de solutions d'énergie renouvelable permet également de contribuer efficacement aux objectifs du Grenelle de l'Environnement.

Pour les acteurs de la filière, la question est de savoir quels seront les maillons générateurs de marge. Le meilleur positionnement théorique correspondant à celui d'intégrateur et de producteur des prestations à plus forte marge. C'est pourquoi aujourd'hui, les acteurs des principaux maillons (entreprises du bâtiment ; installateurs et opérateurs de services énergétiques ; fournisseurs d'énergie) cherchent tous à renforcer leur position en enrichissant leurs offres.

liorer les processus », « renforcer le lien social »... La transformation du métier d'opérateur en métier d'intégrateur de services est profonde, et pour réussir, OBS a tissé des partenariats industriels durables avec les principaux éditeurs et constructeurs du marché.

Nouvelle venue depuis 2005 dans le classement des Sociétés de Service Informatique, OBS est désormais classée à la 6ème place en France !

Un leader européen dans le domaine e-santé

Des offres sectorielles ont également été développées, par exemple dans le domaine du transport (gestion de flottes) ou dans celui de la santé. L'ambition de la nouvelle division Orange Healthcare est de devenir leader européen de l'e-santé dès 2010, en développant sur ce marché en forte croissance non pas une offre de technologie, mais une offre au cœur de la relation patient-médecin, avec 3 types de services :

- Pour les patients : surveillance à distance de maladies chroniques, soins à domicile...
- Pour les personnes âgées : surveillance et alerte...
- Pour les professionnels de la santé : dossier médical électronique, télé-imagerie médicale...

Le facteur clé de succès est une démarche de développement partenarial avec de nombreux professionnels de santé, les mutuelles, les maisons de retraite, les établissements de soins, mais aussi les conseils généraux et régionaux et le milieu associatif. La production des services quant à elle nécessite des partenariats avec des éditeurs de logiciels et des groupes pharmaceutiques.

RENCONTRE



RENCONTRE AVEC PHILIPPE BONNET, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE SODEXO FACILITIES MANAGEMENT

Cosmosbay-Vectis : Le métier historique de Sodexo est la restauration collective ; comment avez-vous développé le facilities management et sur quel type de prestations ?

Philippe Bonnet : Le développement du « multi-services » s'est fait progressivement depuis quelques années, à partir de notre expertise du service sur le métier du « food ». Nous avons commencé à proposer le FM dans des secteurs spécifiques pour lesquels une offre globale constituait un atout majeur en réduisant les risques perçus par les clients (par exemple au CNES en Guyane depuis 40 ans, ou dès 1987 dans les établissements pénitentiaires).

Mais nous ne nous développons fortement que depuis que nous avons adopté un modèle en rupture : non pas faire du FM un ensemble de services additionnels par rapport à notre métier de base, mais en faire un véritable métier de spécialistes de l'environnement de travail.

Nous avons développé toute une gamme d'offres, au service de la performance durable de nos clients, et de la qualité de vie des utilisateurs des services :

- Des prestations de services multi-techniques : maintenance des bâtiments, services à l'occupant et services support,
- La gestion de projets : à l'occasion d'événements tels qu'un déménagement ou une rénovation,
- Le pilotage : l'assemblage et le pilotage des prestations, mais aussi l'animation des équipes et la veille réglementaire.

C-V : Quels sont pour vous les facteurs clés de succès ?

P.B. : L'arrivée de nombreux « FMeurs » sur le marché a constitué une menace, un temps ... mais le modèle de réduction des coûts sans une véritable offre de services à valeur ajoutée n'a pas duré !

Le premier facteur clé de succès (et le fondement du modèle économique) est clairement la capacité à créer de la valeur pour le client et pour les utilisateurs des services. Ce modèle nécessite de très bien connaître le métier et les processus des clients dans nos différents secteurs d'activité. Ce positionnement visant à aider nos clients à se centrer sur leur cœur de métier a de nombreux impacts et peut nous amener à de fortes diversifications d'activité. Ainsi nous gérons le parc des instruments de laboratoire dans une entreprise pharmaceutique et en assurons la maintenance ; nous gérons le back office des opérations de merchandising pour un grand lessivier...

Pour maîtriser le niveau de service et le pilotage de nos engagements, nous avons fait le choix d'être opérateur sur l'essentiel des services (à l'exception de quelques activités très spécifiques telles que la sécurité).

Les compétences relationnelles, tout autant que les compétences techniques, constituent pour moi le deuxième facteur clé de succès. C'est la force du groupe Sodexo : nos compétences relationnelles dans notre modèle B to B to C sont reconnues, ainsi que notre capacité à adresser des grands comptes présents dans plusieurs pays.

Enfin, notre savoir-faire en ingénierie sociale apparaît également clé ; notre capacité à reprendre dans des conditions optimales le personnel de l'entreprise est essentielle pour la sécurisation des projets.

C-V : Quelles sont vos perspectives pour demain ?

P.B. : Le FM représente aujourd'hui 25% du CA de Sodexo en France, soit 240 millions d'euros et 2 500 collaborateurs. Notre ambition est d'atteindre 35% en 2015. Nous sommes confiants dans l'avenir car nos clients sont extrêmement fidèles, et les activités de service constituent une valeur sûre dans la mesure où elles ne sont pas délocalisables !

AGENDA 2009

LES MATINALES cosmosbay vectis

Entreprises de services :

Vous avez dit modèle intégrateur ?

Le 9 avril 2009, de 9h à 11h

Une rencontre pour approfondir les thèmes de cette Trajectoire et échanger avec des responsables d'entreprise :

> Pourquoi le modèle intégrateur séduit-il aujourd'hui ?

> Dans quel cadre global de stratégie de service faut-il le positionner ?

> Quels en sont les caractéristiques ?

> Quels sont les facteurs clés de succès marketing et managériaux ?

INFORMATION ET RÉSERVATION :

Paule-Valérie LAYIGUI

Tél : 01 49 03 81 42

Fax : 01 49 03 81 02

pvlayigui@cosmosbay-vectis.com

POUR RECEVOIR TRAJECTOIRE

Appelez le 01 49 03 81 42 ou envoyez un e-mail à l'adresse pvlayigui@cosmosbay-vectis.com

PARIS

100 - 101 terrasse Boieldieu
92800 Puteaux
Téléphone +33 1 49 03 25 00
Fax +33 1 49 03 25 01

RHÔNE-ALPES

Parc de Villeurbanne - 107 bd Stalingrad
69628 Villeurbanne Cedex
Téléphone +33 4 72 65 21 00
Fax +33 4 78 85 58 24

MÉDITERRANÉE

Chemin de St-Lambert, Actiburo 1, Bât. A
13400 Aubagne
Téléphone +33 4 91 87 81 08
Fax +33 4 91 87 81 09