

REPÈRES HAUTS-DE-FRANCE



Région
Hauts-de-France

LOGIQUE DE SERVICES

N°5 | MARS 2018

LA LOGIQUE DE SERVICES : UN OUTIL DE MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE

Qu'est-ce que la logique de services ? Comment est-elle mise en œuvre ? Comment les collectivités peuvent-elles se saisir de ce sujet ?

La logique servicielle est l'une des traductions du mouvement de tertiarisation de l'économie suite au décrochage de l'activité industrielle. Dans les Hauts-de-France, les activités tertiaires les plus représentées sont la santé, l'enseignement, l'action sociale et l'administration publique.

Au cœur de cette logique de services, deux tendances de fond se retrouvent : la transformation digitale et la prise en compte de l'expérience client. Le digital crée de nouveaux liens avec les consommateurs que ce soit sur le plan du e-commerce qui permet d'acheter un produit à toute heure du jour et de la nuit ou sur celui du marketing avec des internautes ayant de larges audiences et pouvant fédérer une communauté autour d'une marque. Pour une entreprise, la prise en compte de l'expérience client devient un facteur de création de valeur ajoutée et un vecteur différenciant vis-à-vis de la concurrence.

La logique de services impacte directement les collectivités qui cherchent à assurer un développement équilibré et durable des territoires en luttant contre les inégalités d'accès à l'emploi, à l'éducation et à la santé. Le SDASSP (Schéma départemental d'amélioration de l'accessibilité des services au public) est une traduction de cette volonté.

L'émergence des services ou la mutation vers une tertiarisation de l'économie

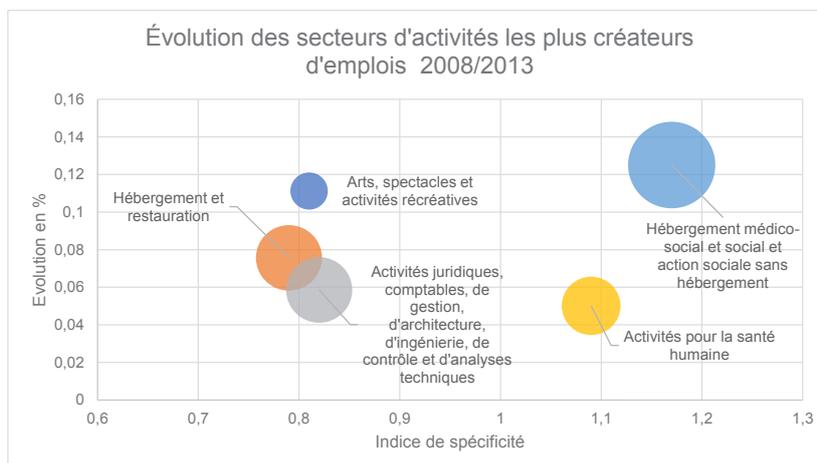
En France, à l'instar de nombreux pays industrialisés, les gains de productivité du travail ont connu un tassement régulier lors des trois dernières décennies : dans le secteur marchand, la productivité du travail - mesurée comme le rapport entre la valeur ajoutée produite et le nombre de personnes en emploi - a augmenté de 2,6 % en moyenne par an de 1979 à 1989, de 1,9 % de 1990 à 1999 et de 1,0 % par an de 2000 à 2008. Depuis 1978, 150 000 postes sont créés en moyenne chaque année dans les services marchands, alors que 60 000 sont détruits dans l'industrie. La tertiarisation est souvent présentée comme l'un des facteurs à l'origine du ralentissement de la productivité.

Les activités de services aux entreprises sont celles qui connaissent la plus forte croissance du secteur tertiaire. La croissance de l'emploi a été importante dans des fonctions inégalement réparties sur le territoire. En 2006, les fonctions liées aux prestations intellectuelles, à la conception-recherche, au commerce inter-entreprises, à la gestion représentent un quart de l'emploi national, contre un cinquième en 1982. Ces fonctions sont fortement concentrées à Paris et dans les métropoles. Ces fonctions dites métropolitaines sont des indicateurs du rayonnement des grandes villes et de leur rayonnement décisionnel.

Le poids des services dans le tissu économique des Hauts-de-France

En 2013, l'INSEE établissait à 325 852 le nombre d'établissements de la région Hauts-de-France. L'industrie conserve un poids important dans l'économie régionale (15,1% des emplois contre 12,9% en moyenne nationale). Aujourd'hui, les services représentent le premier secteur économique avec plus de 55% des établissements et près de 63% des emplois. Le volume d'emplois est en constante progression car plus de 46 000 emplois ont été créés entre 2007 et 2012. L'emploi salarié du secteur tertiaire est représenté à hauteur de 77,1%. Les Hauts-de-France présentent des spécificités marquées pour les activités de la santé, l'enseignement, l'action sociale ou encore l'administration publique.

Cette dynamique de l'emploi tertiaire traduit un basculement d'une économie industrielle à une économie fortement orientée vers les services. Les entreprises du secteur tertiaire sont moins dépendantes des ressources naturelles d'un territoire et d'équipements lourds. L'emploi tertiaire se trouve fortement représenté dans et autour de la métropole lilloise mais également, au niveau du littoral, dans la zone d'emplois de Calais (emploi tertiaire transmanche).



Source ACOSS

La métropole lilloise concentre à elle seule 45% de la croissance des emplois tertiaires pour 1/5^{ème} de la population des Hauts-de-France. On retrouve un pôle de concentration d'emplois de conception-recherche dans le sud de la région (Beauvais, Senlis, Compiègne).

Les restructurations spatiales ou productives ont eu des conséquences majeures sur le marché du travail. Elles ont conduit à une élévation des niveaux de formation et de compétences attendus par les employeurs. On assiste à l'émergence d'une forme de dualité avec d'un côté des actifs, bien formés, plus épargnés par le sous-emploi, et de l'autre, des actifs peu qualifiés, doublement pénalisés par un contexte économique difficile et une élévation des exigences des employeurs. Ainsi, les territoires les plus industrialisés sont aujourd'hui ceux qui sont les plus fragilisés.

La logique de services : une réalité protéiforme

L'expérience client

L'expérience client permet à une entreprise de mieux connaître les habitudes de consommation et les goûts de ses clients et, ainsi, de mieux calibrer son offre. Cette connaissance vise à créer un lien fort avec les clients car, en le connaissant finement, il devient plus facile de le fidéliser.

La gestion de la réputation digitale

Aujourd'hui, pour une entreprise, le souci de la qualité de service rendue au client est l'une des conditions de la réussite d'une entreprise, au même titre que l'innovation ou encore l'excellence de la ressource humaine recrutée. La puissance des réseaux sociaux et les multiples échanges entre consommateurs de plus en plus connectés peuvent embellir ou, au contraire, défaire une réputation. A cet effet, la qualité devient un pilier de la stratégie marketing. L'une des grandes craintes des entreprises est de connaître ce que l'on appelle un « bad buzz » qui peut venir gravement ternir sa réputation. A l'origine, le buzz désigne un phénomène ou une technique de communication consistant à faire parler d'un produit ou d'un service avant que celui-ci soit lancé sur le marché. Il s'agit d'orchestrer le bouche à oreille et des actions ciblées auprès de leaders d'opinion tels que les journalistes ou les blogueurs. Progressivement, le terme de buzz en est venu à désigner une rumeur ou un phénomène viral. Le « bad buzz » désigne donc une rumeur négative se déroulant généralement sur internet et étant provoquée par une action de la marque en question (annonce de licenciements par exemple). Généralement, ce « bad buzz » démarre sur les réseaux sociaux et peut être repris par les médias traditionnels.

Afin d'éviter de subir ce type d'événements, de plus en plus d'entreprises se sont dotées d'un community manager dont la fonction est de soigner l'image de marque auprès des internautes. Un tweet malheureux ou une publication à charge sur Facebook (dans le cas par exemple d'un consommateur mécontent qui chercherait à se venger) peut faire perdre à une entreprise des centaines voire des milliers de clients ou faire plonger son titre en bourse. Le soin apporté à l'e-réputation a donc pour objectif de conserver les clients actuels mais aussi d'en conquérir de nouveaux. Des entreprises, spécialisées dans la gestion de la réputation digitale, interviennent d'ailleurs pour aider les entreprises à gérer leur image en prenant en main la gestion de la relation avec les internautes (diffusion de l'information, modération des avis clients, etc).

Phase de transition

Au sein d'une entreprise, la gestion de la qualité revêt différentes composantes : démarche qualité, système qualité, audit qualité, contrôle qualité, assurance qualité, charte qualité.

La qualité a des répercussions internes et externes à l'entreprise. La qualité externe correspond aux attentes des clients et à leur satisfaction. Elle est vitale pour une entreprise car cela lui permet de fidéliser la clientèle, de se démarquer par rapport à la concurrence et de dominer son marché. La qualité interne, quant à elle, concerne l'organisation de l'entreprise (amélioration de la production, conditions de travail, management, etc). Autrement dit, cela recouvre les techniques d'amélioration continue.

La mesure de l'expérience client

Les études marketing ont une vocation à caractère stratégique car elles servent à identifier les clients et prospects ainsi que les canaux et leviers prioritaires pour une marque sur son marché (études de segmentation, fidélité, positionnement...). Les données sont collectées via des questionnaires ad hoc. Les modèles et analyses servent ainsi à comprendre les composantes de la satisfaction client ainsi que l'impact de cette dernière sur l'image de marque ou sur la fidélité.

Les neurosciences sont un levier de plus en plus utilisé dans le secteur de la publicité car elles permettent d'éclairer les décisions d'achat des consommateurs. Il s'agit d'optimiser l'efficacité publicitaire des messages d'une marque. De nouveaux cabinets se positionnent sur le créneau de la mesure, en temps réel, de l'émotion du consommateur (reconnaissance faciale, analyse de la cohérence cardiaque, eye-tracking qui est une technologie qui détecte les dilatations de la pupille et permet de mesurer ce qu'une personne ressent face à un contenu audiovisuel). Les sondages et les enquêtes ne reflètent pas nécessairement ce que pense un individu (rôle du subconscient ou barrières du politiquement correct). A cet effet, les neurosciences peuvent permettre de contourner cette difficulté. Au final, l'émotion devient une donnée mesurable dont se saisissent les services marketing.

Afin de renforcer la confiance des clients dans le domaine du commerce en ligne, des sociétés délivrent des certificats de fiabilité aux sites de e-commerce. C'est l'exemple de la société Trusted Shops qui décerne un label européen aux sites qui respectent les critères suivants :

- ➔ L'identité de l'entreprise doit être facilement accessible
- ➔ La protection des données à caractère personnel doit être assurée
- ➔ La transparence des coûts doit être garantie
- ➔ La date de livraison doit être communiquée au client
- ➔ Le processus de commande doit être clair et compréhensible
- ➔ Le consommateur doit être informé de façon claire de son droit de rétractation

L'impact de la transformation digitale

Le marché de la banque de détail connaît une période de fortes mutations qui l'amène à revoir son modèle traditionnel et à l'adapter aux nouvelles réalités du marché. Au niveau du secteur bancaire, les métiers du back office sont fortement impactés par le processus de transformation digitale.

Le modèle actuel qui est fondé sur le maillage territorial par un réseau d'agences offrant un panel de services bancaires ne paraît plus viable aujourd'hui. L'explication de ce phénomène est double : les coûts d'exploitation deviennent difficilement soutenables pour les établissements bancaires et les attentes des clients ont évolué. En effet, le consommateur est aujourd'hui connecté en permanence, ce qui fait qu'il attend davantage d'interactions, une continuité de service et une plus grande simplicité d'accès aux services bancaires. Les horaires d'ouverture des banques sont peu compatibles avec les horaires de travail des clients, ce qui fait que les institutions bancaires ont mis en place, dans les années 1990, des call centers aux horaires élargis. Aujourd'hui, le client préfère gérer lui-même les opérations courantes à faible valeur ajoutée (consultation de solde, réalisation de virements, remise de chèques ou dépôt d'espèces).

Les formes de logique de services émergentes : influenceurs et communautés sur les réseaux sociaux

Que ce soit pour une organisation publique ou une entreprise, les réseaux sociaux offrent la possibilité de se construire une popularité. Certains internautes disposant d'une large influence deviennent ce que l'on appelle des « influenceurs ». Ces influenceurs deviennent des acteurs à part entière du marketing digital et sont courtisés par les marques.

Les réseaux sociaux permettent de diffuser des contenus de manière rapide et facile. Les réactions sont instantanées et facilitent la structuration de communautés. Un blogueur faisant la publicité d'un produit sera rémunéré par la marque qui, en retour, va bénéficier de l'exposition du blogueur auprès de sa communauté. Le placement de produit via les réseaux sociaux afficherait une efficacité commerciale quatre fois plus élevée qu'un spot publicitaire classique à la télévision. En fonction de leur e-réputation et de leur nombre de followers, la rémunération de ces influenceurs varie fortement.

Au sein des collectivités, les réseaux sociaux peuvent être utilisés pour relayer les initiatives et les grands axes de politique publique. Se pose alors la question de la maîtrise de la communication lorsque les agents utilisent, à titre privé, les réseaux sociaux et parlent des actions mises en place par leurs collectivités. L'enjeu est alors de gérer un second canal de communication venant en parallèle des services de communication externe.

La logique de services : quels enjeux pour les collectivités ?

Au lendemain de la Seconde guerre mondiale, l'objectif des pouvoirs publics était de reconstruire un pays dévasté et de restaurer la cohésion nationale.

Par la suite, le pilotage de l'extension de l'État-providence a conduit au développement d'outils de planification et d'aide à la décision (exemple de la démarche « rationalisation des choix budgétaires » mise en place dans les années 1960). C'est à ce moment-là qu'est apparu le thème de l'amélioration de l'administration et de l'action publique. Les années 1970 ont, quant à elles, été marquées par un scepticisme croissant vis-à-vis de l'action de l'administration.

Les lois de décentralisation de 1982 et 1983 ouvrent une nouvelle phase de dialogue entre l'État et les collectivités en octroyant à ces dernières d'importantes compétences. La territorialisation des politiques publiques se traduit par la généralisation des schémas, des chartes et des contrats de développement. Cette dynamique de territorialisation concerne l'ensemble des services publics et des collectivités.

La notion d'égalité entre les territoires, apparue dans le SRADDET, renvoie à l'idée selon laquelle quel que soit l'endroit où un usager habite, il doit avoir accès aux services de l'indispensable, bénéficier d'une bonne qualité de vie et se développer grâce aux dynamiques locales.

Pour les pouvoirs publics, il s'agit d'assurer un développement équilibré et durable des territoires alors que les inégalités d'accès à l'emploi, à la santé et à l'éducation sont réelles. L'avenir de chaque territoire dépend de sa capacité à bien gérer ses ressources tout en assurant l'épanouissement de ses habitants. Il ne s'agit pas d'homogénéiser les territoires, ce qui n'aurait pas de sens, mais plutôt de leur permettre de s'appuyer sur leurs atouts et leurs spécificités.

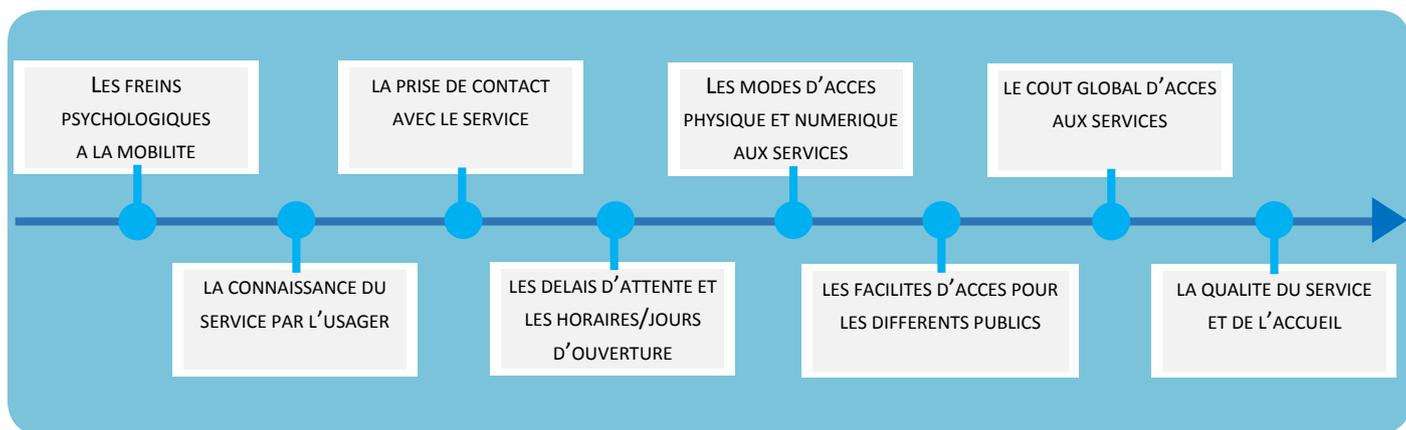
Les Schémas départementaux d'amélioration de l'accessibilité des services au public (SDAASP) constituent, à cet effet, des outils permettant aux territoires d'anticiper les évolutions (sociétales, sociales, économiques, environnementales, technologiques, législatives...) et de s'adapter aux nouveaux besoins et aux attentes émergentes en matière de services au public, qu'ils soient privés ou publics, marchands ou non marchands.

Afin d'apporter des réponses adaptées aux spécificités des territoires et de l'organisation des services (eux-mêmes parfois en recomposition), l'ensemble des dimensions de l'accessibilité ont été prises en compte : au-delà de l'éloignement et de l'accès physique, il s'agit de prendre en compte les aspects « amont » du service (l'information, la visibilité du service, sa disponibilité...) mais aussi les aspects « aval » (adaptation aux différents publics, politiques tarifaires, satisfaction vis-à-vis du service rendu...). Cette « chaîne globale de l'accessibilité » pose des enjeux différents selon les champs d'intervention mais aussi selon les caractéristiques des territoires (infrastructures, logiques de flux existantes...) et selon les publics visés (niveaux de revenus, démographie...).

Les 5 SDAASP des Hauts-de-France partagent ainsi des préoccupations communes et des ambitions partagées en termes d'accessibilité des services au public tout en développant une stratégie spécifique à chaque département, basée sur leurs atouts et enjeux propres :

- Etre mobile : maintenir et développer les infrastructures routières, renforcer l'articulation des modes de transport, encourager la diversification de l'offre et des pratiques de mobilité, relier les lieux de services au public à une desserte multimodale
- Etre connecté : accompagner les usagers dans la prise en main des outils numériques (médiation numérique), proposer des lieux d'accès au numérique, développer l'offre de services publics numériques
- Etre accompagné dans ses démarches de la vie quotidienne et/ou de solidarité : structurer l'offre d'accueil et d'accès aux droits, accompagner plus particulièrement les publics en difficultés en matière d'accès aux services, encourager la mutualisation des services publics (Maisons de services au public, initiatives départementales, locales et associatives), expérimenter des solutions de services publics à la demande ou itinérants
- Se soigner : encourager l'installation de praticiens et de maisons de santé pluri-professionnelles, développer des actions en lien avec l'ARS (contrats locaux de santé, guichet unique...), développer la télémédecine, soutenir les actions de prévention

SCHEMA DE LA CHAINE GLOBALE DE L'ACCESSIBILITE



- Utiliser des services marchands de proximité : soutenir l'offre marchande de proximité par la redynamisation des centres bourgs, le développement d'autres alternatives (services itinérants, distributeurs de produits...), le recours aux productions alimentaires de proximité (circuits courts)
- Bénéficier d'une offre culturelle et sportive : coordonner et développer l'offre de services, mener des actions de communication, mener des actions de médiation pour les publics les plus éloignés

La recherche de l'équité d'accès aux services sur l'ensemble du territoire et pour tous les publics, mais aussi de l'efficacité de l'action publique conduisent à proposer des solutions innovantes, notamment en mutualisant et fédérant les acteurs. L'appui sur le numérique et le développement de la mobilité, considérés comme deux outils transversaux d'amélioration de l'accès aux services, sous-entend un accompagnement des publics (lutte contre l'illectronisme, médiation numérique...) que l'Etat et les Conseils départementaux, artisans des SDAASP, prennent en compte également.

Au final, on note une différence d'approche de la logique de services entre le secteur privé et l'administration. Le secteur privé déploie depuis longtemps des outils et des méthodes afin de mieux connaître et de cibler le plus finement possible les préoccupations de ses clients. Pour l'administration et les collectivités, cette approche est nouvelle et se met en place progressivement, dictée notamment par des impératifs de rationalisation. Même si les choix politiques orientent fortement ses interventions, un consensus se développe concernant l'approche « usager », comme l'illustre l'exemple des SDAASP.

Cette note a fréquemment fait référence aux notions d'expérience client et services aux clients. Dans le cas d'une administration, la question que l'on peut se poser concerne l'identification de l'utilisateur. Connaître de façon plus précise l'utilisateur revient,

pour une administration, à sortir d'une position dogmatique pour essayer de comprendre les préoccupations de l'utilisateur voire les craintes qu'il peut avoir vis-à-vis de la puissance publique. Concrètement, cela passe par différents types de démarches : étude empirique et étude de terrain (analyse des données de gestion, connaissance fine de l'environnement d'intervention, connaissance des impacts économiques, sociologiques et organisationnels de l'action publique).

La notion de logique de services ramène à celle de la proximité. Souvent, la notion de proximité est associée à celle de l'accessibilité, plus particulièrement lorsqu'il est question du maintien des services publics dans les espaces ruraux. La préservation des services publics au sein de ces espaces est un levier de maintien de l'attractivité. Toutefois, cette proximité n'est pas uniquement géographique puisqu'elle est un vecteur d'influence sur un territoire. Le déploiement d'infrastructures et d'activités culturelles est un moyen de créer du lien sur un territoire et peut aussi constituer un vecteur de développement humain en donnant accès à la culture au plus grand nombre. Cette volonté d'ouverture était l'un des objectifs premiers du Louvre-Lens afin de ramener la culture dans une zone en conversion importante.

Sur la question des services, l'administration fait ainsi face à un fort enjeu de positionnement afin de clarifier son action et son périmètre d'application. Cet effort de clarification doit être fait aussi à destination du grand public afin qu'il sache exactement ce qu'il peut attendre d'une administration mais aussi à destination des agents. Les agents, afin d'être les plus efficaces possible dans leurs actions doivent connaître précisément l'horizon temporel des politiques publiques mais aussi les publics auxquels s'adressent ces politiques. A cet effet, les encadrants peuvent jouer un rôle de régulateur et de stabilisateur au sein des organisations.

Contact : jerome.audrain@hautsdefrance.fr
 Direction de la Prospective et des Stratégies Régionales
 Service Observation et Prospective

Retrouvons-nous sur



www.hautsdefrance.fr

