



# PANORAMA DES SERVICES MARCHANDS EN FRANCE

Rapport annuel  
édition 2015



# Connectez-vous

2015

Rapport annuel de  
la Commission nationale  
des services



Découvrez plus d'informations  
sur la Commission en version 2.0

[www.commission-nationale-services.gouv.fr](http://www.commission-nationale-services.gouv.fr)

# SOMMAIRE

Avant-propos du Vice-président de la Commission nationale des services	5
Focus sur les moments clés de la CNS en 2014-2015	8
<b>La CNS à la rencontre des territoires en 2015</b>	<b>11</b>
<b>Les services marchands en dix points clés</b>	<b>13</b>
La place des services marchands dans l'économie française	13
À quoi ressemblent les entreprises de services	17
Les services, moteur de l'économie française	19
L'économie collaborative, nouveau paradigme de l'activité marchande	24
Des entreprises de services françaises parmi les premières entreprises mondiales	27
Des secteurs qui s'appuient sur les ressources humaines	29
Des professions centrées sur le client	34
Les services marchands au cœur de l'innovation	37
Deux directives européennes en faveur de la libre circulation des services et des compétences dans le marché intérieur	40
Les services marchands vus par les Européens	43
Quiz: 10 questions sur les services marchands	46
<b>La CNS, une instance de dialogue et de propositions</b>	<b>55</b>
La CNS: Parlement des services marchands	55
Le bureau de la CNS: un exécutif impliqué et productif	59
Une montée en puissance des travaux des sections thématiques	61
L'assemblée plénière du 3 mars 2015 de la CNS: un bilan substantiel et une nouvelle impulsion	109
<b>L'économie servicielle au cœur de la transformation des entreprises et des territoires</b>	<b>121</b>
Les emplois d'aujourd'hui et de demain sont dans les services	121
La dynamisation des territoires par les services	154
Une économie de plus en plus portée par les services	163
Les médiateurs, des acteurs précieux pour les services	182

# SOMMAIRE

<b>Tribune des partenaires sociaux</b>	<b>189</b>
.....	.....
La confédération générale du travail – force ouvrière	189
.....	.....
Annexe	191
.....	.....

## Avant-propos du Vice-président de la Commission nationale des services



Christian Nibourel,  
Vice-président de la CNS,  
Président du Groupement  
des professions  
de services  
Président Accenture  
France et Benelux

**Les services sont plus que jamais au cœur de la croissance et de l'emploi.** Est-il nécessaire de rappeler que le service, dans son acception globale – qui associe services marchands, services non marchands et commerce – représente 80 % de notre PIB et de l'emploi dans notre pays ?

Le monde est entré dans « l'ère du service » et les activités de services, en France comme ailleurs, sont devenues les piliers du développement économique et de l'emploi.

Constater et porter cette évidence ne remet pas en cause l'importance des autres grands secteurs de notre économie. Au contraire, elle la renforce. Désormais, une économie forte, c'est une agriculture forte, une industrie forte, un commerce fort, une construction forte, et des services forts et reconnus.

Hier, présentés comme les intrants ou accessoires des autres secteurs, les services sont aujourd'hui le dénominateur commun de la compétitivité et de la rentabilité de tous les secteurs d'activité. Dans une économie d'usage qui s'impose et ne cesse de croître dans les modes de consommation individuels et collectifs, les services sont le corollaire indissociable des produits proposés, le démultiplicateur de leur valeur ajoutée.

Outre leur impact majeur sur les autres secteurs, les services marchands, dorénavant associés au numérique, doivent être reconnus comme un secteur à part entière. Premier employeur de France avec près de 10 millions d'emplois, une entreprise sur deux créée dans les services, plus de 60 % de la consommation des ménages et 40 % des investissements des entreprises, les services sont au cœur des évolutions de notre société portées par l'essor du numérique. Si le numérique fascine par les bouleversements qu'il augure, s'il nous projette dans la ville durable, la mobilité écologique et les transports de demain, la santé numérique, les objets connectés..., c'est d'abord un outil qui permet d'enrichir les services, de réinventer la façon de les rendre, d'explorer des pistes pour concevoir de nouvelles applications et des

---

solutions individualisées. Mais, les services, c'est avant tout des femmes et des hommes à l'écoute des attentes des autres, attentifs à la qualité de leurs actions, motivés et inventifs afin d'être des pourvoyeurs de satisfaction et de bien-être.

Dans cet univers en transformation, quel rôle joue la CNS ?

La création de la CNS, en 2013, a été un événement majeur pour les services. Elle a assuré le début de la reconnaissance de ce secteur d'activités particulièrement important pour l'économie française. Au travers de la CNS, les acteurs du monde des services échangent, dialoguent, définissent et proposent des stratégies, des actions destinées à comprendre et s'adapter aux changements de la relation au marché, à imaginer et développer les services du futur.

Aujourd'hui, les réflexions et les travaux de la CNS sont engagés dans ces directions : structuration en filières (services à la personne, rencontres d'affaires et événementiel, communication publicitaire), soutien aux écosystèmes locaux avec l'expérimentation CNS Services Lab. sur quatre territoires (Amiens, Marseille, Nancy, Rouen), évaluation des impacts du numérique sur l'emploi et les compétences, implication dans la simplification administrative, réflexion sur l'image et la place des services...

Tous ses acteurs sont mobilisés pour faciliter l'adaptation à ce nouveau paradigme et y insérer au mieux toutes les parties prenantes. La CNS a su établir des liens de confiance avec le ministre de l'économie et son cabinet pour les informer et leur proposer les évolutions à opérer dans les politiques publiques afin que les entreprises de services continuent de générer de la croissance, continuent de créer des emplois, continuent d'innover, continuent d'exporter leur savoir-faire, continuent de produire l'excellence à la française.

---

L'ambition de contribuer au développement de l'activité, j'ai le sentiment de la partager avec l'ensemble des membres de la CNS. Et si parfois, les échanges au sein de la Commission sont vifs et animés, ils sont toujours francs et constructifs. C'est ainsi que la CNS est créative, productive, utile. C'est ainsi qu'elle renforce la compétitivité des services et qu'elle valorise le formidable potentiel que ces derniers offrent à l'économie de la France.

**Christian Nibourel,**

Vice-président de la Commission  
nationale des services.

Président du Groupement des professions de services.  
Président Accenture France et Bénélux



# Focus sur les moments

**17 juin 2015**

Avis sur l'emploi des jeunes

**3 mars 2015**

Assemblée plénière, lancement de l'expérimentation « CNS Services Lab. », avis sur le CII

**27 janvier 2015**

Création de la ST Excellence opérationnelle

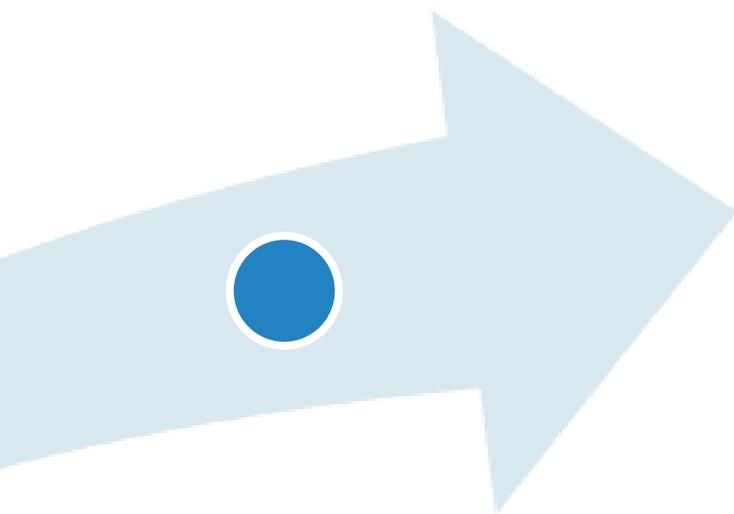
**11 février 2015**

Courriers sur la DSN et sur les services aux collectivités

**23 septembre 2014**

Colloque sur les services organisé par la CNS à Bercy

# clés de la CNS en 2014-2015



**17 novembre 2015**

Annnonce de la création des premières filières de services

**Depuis sa création, la CNS c'est: 22 réunions du bureau, près de 100 réunions des sections thématiques, des rencontres régulières avec le cabinet du ministre de l'économie, des consultations des organisations syndicales et des fédérations professionnelles, et du travail au quotidien d'organisation, de soutien pour le secrétariat de la CNS...**



# La CNS à la rencontre des territoires en 2015



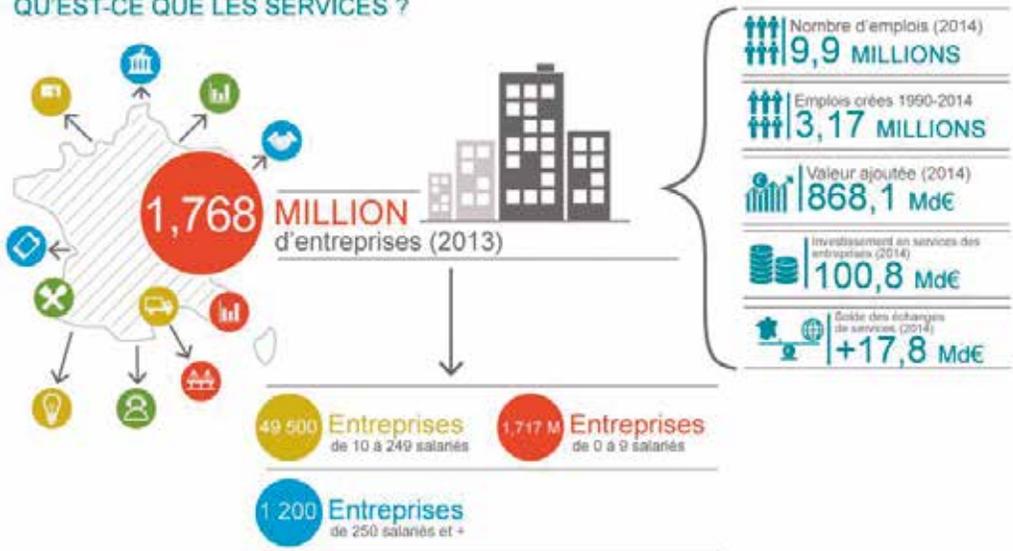
- 13 février: Rouen, visite d'une délégation CNS Services Lab. (pré-lancement).
- 19 février : Strasbourg, échanges sur l'innovation servicielle avec Catherine Trautmann et l'Eurométropole.
- 18 mai: Marseille, visite d'une délégation CNS Services Lab.
- 6 juillet: Nancy, séminaire « Relations public-privé: développer l'innovation et la performance pour renforcer l'attractivité du territoire ».
- 7 juillet: Nancy, visite d'une délégation CNS Services Lab.
- 25 septembre: Amiens, visite d'une délégation CNS Services Lab.



# Les services marchands en dix points clés

## La place des services marchands dans l'économie française

QU'EST-CE QUE LES SERVICES ?



Source : Insee – **CNS**

**Que recou-  
vrent les  
activités de  
services ?**

Selon l'INSEE, une activité de service se caractérise essentiellement par la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. A la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client. Compris dans leur sens le plus large, les services recouvrent un vaste champ d'activités qui va du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les activités scientifiques et techniques, les services administratifs et de soutien, l'éducation, la santé et l'action sociale. C'est le sens généralement donné par les Anglo-Saxons au terme « services ».

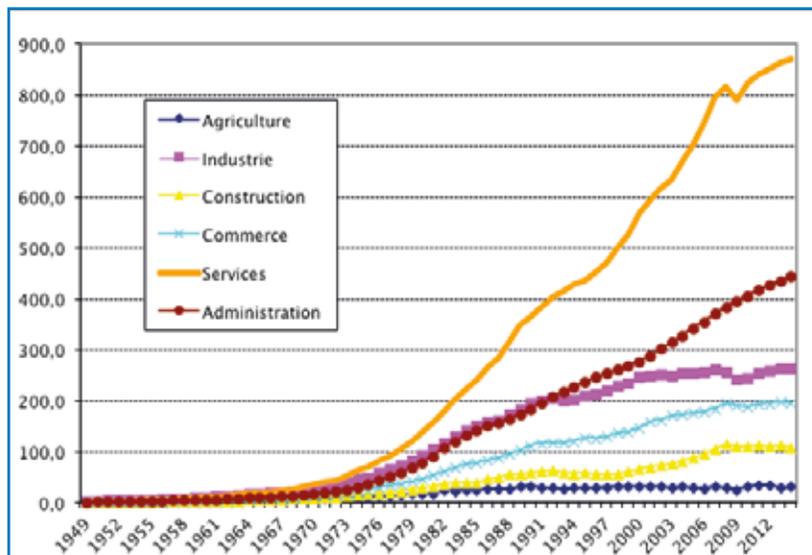
En France, dans la pratique statistique, ce vaste ensemble est dénommé « activités tertiaires ». On y distingue le tertiaire marchand (transports, commerce, services aux entreprises, services aux particuliers, activités immobilières et financières) du tertiaire non-marchand (éducation, santé, action sociale, administration...); les termes « secteur des services » sont utilisés de façon plus restrictive, sans retenir les transports et les activités de banque et assurance.

Le parti pris de ce rapport est de retenir comme champ des services le « tertiaire marchand » ou « services principalement marchands » qui ont généré 45,4 % de la valeur ajoutée de l'économie française en 2014. ■

Intitulé	Valeur ajoutée brute par branche à prix courants (En Mds€)		Poids en 2014 En %
	2013	2014	2014
Agriculture, sylviculture et pêche	30,4	32,0	1,7 %
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	263,2	262,9	13,8 %
Construction	111,9	108,3	5,7 %
Commerce; réparation d'automobiles et de motocycles	197,4	195,9	10,3 %
<b>Services principalement marchands</b>	<b>861,1</b>	<b>868,0</b>	<b>45,4 %</b>
Hébergement et restauration	52,6	52,2	2,7 %
Édition, audiovisuel et diffusion	23,5	23,8	1,2 %
Télécommunications	25,1	23,9	1,2 %
Activités informatiques et services d'information	44,4	45,2	2,4 %
Activités immobilières	243,2	245,6	12,9 %
Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques	92,9	93,1	4,9 %
Recherche-développement scientifique	32,6	32,3	1,7 %
Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques	15,1	15,3	0,8 %
Activités de services administratifs et de soutien	100,6	103,3	5,4 %
Arts, spectacles et activités récréatives	25,4	25,9	1,4 %
Autres activités de services	28,3	28,7	1,5 %
Activités des ménages en tant qu'employeurs	3,7	3,5	0,2 %
Transports	88,1	89,5	4,7 %
Activités financières et d'assurance	85,5	85,8	4,5 %
<b>Services principalement non marchands</b>	<b>435,4</b>	<b>443,0</b>	<b>23,2 %</b>
Administration publique et défense; sécurité sociale obligatoire	156,6	158,7	8,3 %
Enseignement	102,1	103,4	5,4 %
Activités pour la santé humaine	112,1	114,6	6,0 %
Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement.	64,5	66,3	3,5 %
<b>Total des branches</b>	<b>1 899,3</b>	<b>1 910,2</b>	<b>100,0 %</b>

Source : Comptes nationaux, Insee

Valeur ajoutée brute par branche à prix courants (en milliards d'euros)



# À quoi ressemblent les entreprises de services

Extrait de « Les entreprises en France », collection Insee Référence, Édition 2015 – page 188.

Source : [http://www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/ENTFRA15.pdf](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ENTFRA15.pdf)

**Des secteurs aux activités diversifiées et aux contours évolutifs**

« Le secteur des **services principalement marchands** (hors services financiers) compte près de 1,8 million de sociétés non financières et d'entrepreneurs individuels (SNFEI). En 2013, il a réalisé un chiffre d'affaires (CA) de 734 milliards d'euros.

Les **services aux entreprises** concentrent un peu moins de la moitié de la valeur ajoutée (VA) du secteur et se subdivisent en deux grands groupes : les activités spécialisées, scientifiques et techniques, apparentées aux métiers du conseil et de l'assistance (60 % du CA, 57 % de la VA et 53 % des effectifs des services aux entreprises) et les activités administratives et de soutien, plus opérationnelles<sup>1</sup>.

L'**information et la communication**, portées par les télécommunications et les activités informatiques, représentent 23 % du CA et de la VA des services marchands.

L'**immobilier et l'hébergement-restauration** qui pèsent respectivement 12 % et 10 % du CA, ainsi que 12 % et 11 % de la valeur ajoutée des services marchands, viennent ensuite.

Enfin, les services aux particuliers génèrent une valeur ajoutée de 2 milliards d'euros, soit 6 % de la valeur ajoutée du secteur des services marchands.

Les petites structures sont au cœur du tissu productif des services. Les unités de moins de 10 salariés génèrent une part des ventes nettement supérieure à la moyenne observée dans l'ensemble de l'économie marchande (34 % du CA contre 22 %) et la taille moyenne des unités légales y est modeste (2,1 salariés). Le poids des non-salariés dans l'emploi y est élevé (17,7 % au lieu de 13,3 % dans l'ensemble de l'économie marchande) du fait d'un

<sup>1</sup> - Par exemple, la logistique, les centres de relations clients, la propreté, la sécurité privée, la maintenance, l'intérim...

nombre important d'entrepreneurs individuels et de gérants. Entre 2013 et 2014, la croissance de la production est plus soutenue dans les services que dans l'ensemble des secteurs principalement marchands hors agriculture et services financiers (+1,3 % contre +0,4 %).

Les secteurs les plus dynamiques sont l'information et la communication (+ 2,3 % dont + 3,9 % dans les télécommunications) et les services aux entreprises (+ 1,5 %). La valeur ajoutée augmente davantage dans les grandes que dans les petites unités légales. Sur plus longue période (2000-2013), la vitalité des services est manifeste : la production augmente deux fois plus vite dans les services que dans l'ensemble du secteur marchand (hors financier et agricole) (+ 30 % en volume contre + 15 %). Ce dynamisme est d'abord dû à une forte et durable demande en produits de l'information et de la communication (+ 63 %), portée par l'explosion du marché des télécommunications (+ 141 %) et par les services informatiques (+ 59 %). Il est également lié aux besoins croissants des entreprises en prestations intellectuelles (+ 59 %).

En matière d'emploi salarié aussi, les services se caractérisent par leur tonicité (+ 16 % entre 2000 et 2014 contre moins de 1 % dans l'ensemble du secteur marchand). L'écart est particulièrement marqué avec l'industrie (- 23 %). Les effectifs augmentent dans la plupart des activités de services, à l'exception des télécommunications (- 28 %), de l'édition, de l'audiovisuel et la diffusion (- 5 %) et des autres activités spécialisées (2 %). Les secteurs les plus créateurs d'emploi sont la programmation informatique (+ 47 %), les services intellectuels aux entreprises comme les activités juridiques, comptables, ingénierie, publicité, etc. (+ 37 %) et la restauration (+ 29 %). » ■

**Pour  
en savoir  
plus...**



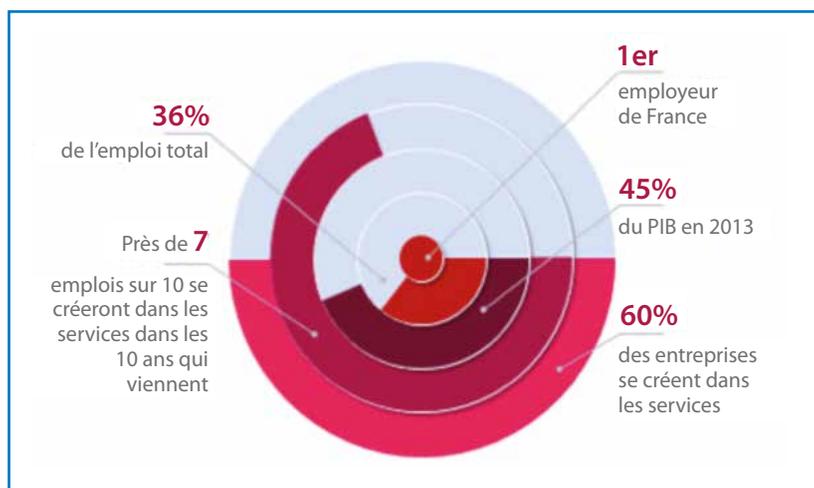
*Sur le détail de chaque secteur,  
consultez le site web de la CNS.*

# Les services, moteur de l'économie française

**Un secteur qui progresse malgré un contexte de croissance globale atone**

Le secteur des services marchands représente 60 % du nombre de créations d'entreprises depuis 2009.<sup>2</sup>

Les services ont généré, en 2013, 68 % du PIB, dont 45 % pour les services principalement marchands (835,5 milliards d'euros) et 23 % pour les services principalement non marchands (436 milliards d'euros).



2 - Source: INSEE (Les services marchands en 2014, rapport sur les comptes) pour les chiffres sur la production et la consommation nationales, Banque de France (Balance des paiements et position extérieure de la France - rapport annuel 2014) pour les échanges extérieurs.

Dans un contexte de croissance globale faible (0,2% en 2014 après 0,7% en 2013), la croissance de la valeur ajoutée des services s'est poursuivie en 2014 (0,6% en volume après une hausse de 0,7% en 2013), alors que celle de l'industrie a régressé de 0,9%.

En volume, la production des services marchands s'est accrue de 1,0 % en 2014, après + 0,6 % en 2013, tirée par les services de télécommunications (+ 3,9 %). Le redressement de l'activité des services informatiques et d'information (+ 2,4 %, après - 0,7 %) et celui des services administratifs et de soutien (+ 1,0 %, après - 0,5 % en 2013) a aussi contribué à la croissance de la production des services marchands en 2014.

Ces évolutions favorables s'expliquent par la hausse de la demande des entreprises, ainsi que par la poursuite de la progression de la consommation des ménages.

En 2014, la demande intérieure en services marchands s'est accrue de 1,2 % en volume, soit + 0,2 point par rapport à 2013.

Les achats intermédiaires des entreprises et des administrations constituent le principal débouché des services marchands. En 2014, ils ont augmenté de 1,6 % en volume, après + 1,3 % en 2013. Les « activités spécialisées, scientifiques et techniques » (36 %) constituent le premier poste de ces achats intermédiaires, suivies des « services administratifs et de soutien » (28 %) et des services d'information et de communication (15 %).

Pour sa part, la progression des achats de services d'information et de communication est restée soutenue (+ 3,2 %, après + 2,1 % en 2013), aussi bien pour les services informatiques que de télécommunications.

Cependant, c'est l'investissement en services des entreprises qui marquera 2014 en progressant de 1,3 % en volume, alors qu'il était resté au point mort en 2013. Le regain est net pour l'investissement en logiciels et bases de données (+ 1,7 %, après - 0,5 % en 2013). De leur côté, les investissements en recherche-développement continuent de croître modérément (+ 0,9 %, après + 0,8 % en 2013).

Parmi les services orientés vers les ménages, la production des arts, spectacles et activités récréatives marchands est restée sur une tendance baissière (- 0,4 % après - 1,0 % en 2013). Celle qui concerne l'hébergement et la restauration a continué aussi à diminuer, mais à un rythme deux fois moindre (- 1,3 % après - 2,6 % en 2013), en dépit de l'effet négatif sur la demande du relèvement à 10 % de la TVA à taux réduit dans la restauration rapide.

**La balance commerciale des services se détériore**

## Les échanges extérieurs de services

S'agissant des échanges extérieurs de services, en raison d'une progression plus rapide des importations (+ 11,4 %) que des exportations (+ 7,7 %), l'excédent du solde des échanges de services s'est réduit à 17,8 milliards en 2014 alors qu'il s'établissait à 22,4 milliards en 2013.

Cette détérioration est principalement attribuable aux « voyages » qui représentent environ 20 % des échanges de services. En 2014, les dépenses des étrangers en France n'ont progressé que de 0,6 milliard d'euros alors que celles des Français à l'étranger augmentaient de 4,3 milliards. Le solde excédentaire des voyages est ainsi passé de 10,2 milliards en 2013 à 6,6 milliards en 2014.

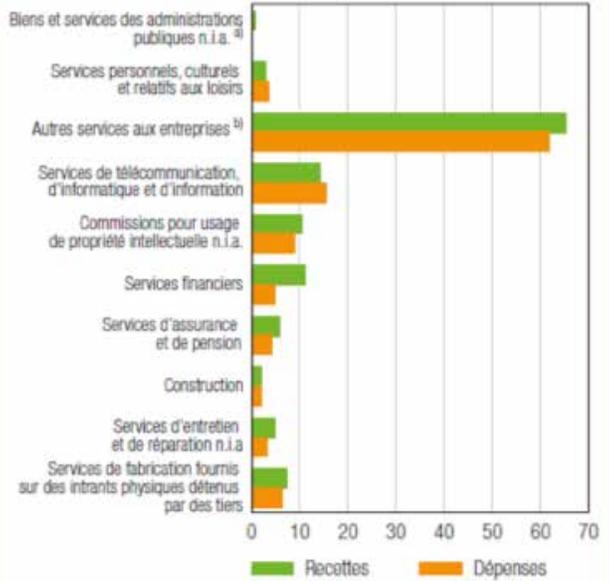
Les « services de transport », notamment le transport routier de marchandises dont le déficit a atteint 4,1 milliards en 2014 et le transport aérien dont le déficit s'établit à 2,1 milliards, ont également contribué à la contraction du solde positif des échanges de services.

Pour leur part, les recettes et les dépenses de « services techniques, services liés au commerce et autres services aux entreprises » progressent respectivement de 6 et 8 milliards. Il en va de même pour les services de recherche et développement, dont les recettes comme les dépenses augmentent de près de 2 milliards.

Les recettes de commissions pour usage de propriété intellectuelle et de « services de télécommunications d'informatique et d'information » augmentent en 2014, de près d'un milliard. Néanmoins, leur solde se dégrade légèrement, sous l'effet d'une hausse plus importante des dépenses.

## Autres services

(en milliards d'euros)



a) n.i.a. : non inclus par ailleurs.

b) Services de recherche et développement ; services professionnels et services de conseil en gestion ; services techniques, services liés au commerce et autres services fournis aux entreprises.

Source : Banque de France.

**Un potentiel  
de croissance  
dans un  
environnement  
de  
transformation  
sociétale**

## Un secteur d'activité à fort potentiel

La dynamique des secteurs des services en France devrait s'accélérer dans les années à venir sous les effets combinés :

- des gains de productivité dans l'industrie qui réorientent une partie de la demande vers les services ;
- de la mondialisation de l'économie qui s'est accompagnée du déplacement des facteurs de production industrielle vers les pays émergents ;
- de l'amélioration du contenu en services des biens produits et du développement de la complémentarité entre les biens industriels et les services ;
- de la progression de la demande de service des consommateurs sous l'influence du vieillissement de la population et de l'augmentation du temps libre et des loisirs ;
- des nouveaux modes de consommation qui conduisent les consommateurs à privilégier plus l'usage des biens que leur possession, à rechercher des services personnalisés, rapides, et accessibles en temps réel grâce notamment à la numérisation de l'économie ;
- de la montée en puissance des plates-formes qui permet le développement des services collaboratifs où le consommateur est également prestataire de services. ■

# L'économie collaborative, nouveau paradigme de l'activité marchande

## Economie collaborative : de quoi parle-t-on ?

**De la société de la matérialité symbolisée par les « Trente glorieuses », à la société collaborative, symbolisée par des modèles tels que « AirBnB » ou « Blablacar »**

L'économie collaborative définit les nouvelles possibilités d'échanges issues de l'appropriation du numérique par un nombre croissant d'acteurs économiques comme les consommateurs, les entreprises ou les services publics, les particuliers (car des échanges peuvent se faire de particulier à particulier, sans qu'aucun d'entre eux ne soient des professionnels, comme par exemple pour le co-voiturage). Ces nouveaux comportements proposent des schémas d'interaction inédits, tels que la consommation collaborative, l'achat collaboratif, la production collaborative, l'entrepreneuriat collaboratif ou encore le financement collaboratif.

Ces pratiques se diffusent au sein de tous les secteurs économiques mais certains sont plus concernés que d'autres. A titre d'illustration, le secteur du transport est particulièrement touché, d'une part par l'économie du partage avec des acteurs comme Blablacar ou iDVROOM, d'autre part par l'économie de la fonctionnalité apportant de nouveaux modèles économiques avec Autolib ou Drivy, site de location de voiture entre particuliers. En peu de temps, d'autres secteurs sont entrés dans l'économie collaborative sans être encore aux mêmes niveaux de développement. A titre d'exemples, on citera la santé et le bien-être (Vint Helparound), la logistique (UberRush, Friendshipp, MakeSpace), le Corporate, les Télécoms et l'énergie (Open Garden) ou encore l'Apprentissage (Khan Academy, Skillshare...).

Aujourd'hui, près de 9000 start-ups sont positionnées sur le marché mondial de la consommation collaborative<sup>3</sup>, marché estimé à 15 milliards de dollars et qui pourrait représenter 335 milliards de dollars en 2025. Par exemple, il existe un formidable gisement pour l'utilisation et l'échange d'objets

<sup>3</sup> - Source rapport du PIPAME: « Prospective: Enjeux et perspectives de la consommation collaborative », DGE, juin 2015.

entre particuliers ou entre entreprises<sup>4</sup>. Ainsi, l'exploitation des 70 objets conservés en moyenne par chaque foyer français mais qui ne leur servent plus représente un marché potentiel de près de 12 milliards d'euros. Un constat similaire peut être dressé sur le secteur de la mobilité où le parc automobile français composé de plus de 31 millions de véhicules n'est utilisé en moyenne que 8 % du temps.

## Les crispations que provoque l'extension des nouveaux modèles « disruptifs » masquent souvent les bénéfiques de l'économie collaborative pour les entreprises et les consommateurs

**L'économie collaborative déstabilise des secteurs entiers, bousculés par un changement de paradigme et par l'arrivée des plateformes numériques**

Si l'on assiste à l'émergence rapide d'applications Cloud sectorielles ciblant une activité particulière, c'est surtout l'arrivée de plates-formes, dont l'ambition est d'être les « disrupteurs » de secteurs entiers (Uber, AirBnB, Lending Club, Zillow, etc.) court-circuitant les structures classiques (taxis, hôtellerie, location de voiture, pharmacie...) en faisant émerger des places de marché reliant directement fournisseurs ou prestataires aux consommateurs, qui génère des crispations chez les acteurs traditionnels.

Pourtant, ces nouveaux services sont plébiscités par les consommateurs. Ils leur donnent un accès direct et en temps réel aux biens et services qu'ils recherchent, créant les conditions d'une plus grande « *Customer Intimacy* ». L'orchestration des services de la vie quotidienne et de la diminution des contraintes de temps et de distance est aujourd'hui au cœur des nouveaux modèles économiques performants.

L'économie collaborative est profitable aux particuliers: gain de pouvoir d'achat, revenus d'appoint, accès à de nouveaux services...; mais elle est aussi bénéfique à la compétitivité des entreprises françaises. Elle porte sur la compétitivité « coût » (réduction des coûts de production par la mutualisation, réduction des coûts de commercialisation...), et la compétitivité « hors coût » en améliorant l'efficacité de l'innovation, du capital et des investissements en R&D.

4 - Cette forme d'échange est appelé « barter » ou « bartering » en référence aux financements d'émissions de radio ou de télévision par des entreprises contre des espaces publicitaires.

Par ailleurs, l'économie collaborative offre aux territoires des leviers de développement et de redynamisation. Par exemple, la ville de Montpellier a créé un programme d'innovation ouverte rassemblant des acteurs du territoire au sein d'un processus coopératif d'innovation, ou encore, à l'exemple d'initiatives privées telles que « Service Lab », des plates-formes de concertation citoyenne sont proposées aux collectivités pour favoriser l'émergence d'une culture d'innovation sociale dans leur territoire. ■

## Pour illustrer...

### Les formes d'économie collaborative...

#### Plates-formes de redistribution

- Leboncoin – achat / vente d'occasion
- Yerdle – troc de vêtements
- L'accorderie – échange de services

#### Plates-formes de l'éco-fonctionnalité

- AirBnB – location d'appartement
- Peerby – location de matériel/outils
- Blablacar - covoiturage
- Lokéo – location d'électroménager et multimédia

#### Plates-formes de Services P2P (dits « on demand »)

- Uber – transport de particulier
- Instacart – livraison alimentaire à domicile
- TaskRabbit – offre « tâches de la vie quotidienne » entre particuliers
- Tok Tok Tok.com – livraison express de produits du quotidien

#### Plates-formes de systèmes locaux collaboratifs

- The food assembly – mise en relation producteurs/consommateurs (produits frais)
- Coopérative La Louve – supermarché collaboratif de produits de haute qualité
- Amap – réseaux de coopératives agricoles



*Consultez la cartographie réalisée par OuiShare relative aux plates-formes collaboratives.*

# Des entreprises de services françaises parmi les premières entreprises mondiales

## Des secteurs traditionnels où la France est bien établie...

**13 entreprises françaises de services dans les 500 premières entreprises mondiales**

Tous secteurs confondus, la France compte 13 entreprises de services parmi les 500 plus grandes entreprises mondiales (en chiffre d'affaires)<sup>5</sup>.

Au-delà de cette présence dans un palmarès général, de nombreuses entreprises françaises de services se placent parmi les leaders mondiaux dans leurs domaines d'activités. Vivendi (médias), Accor (hôtellerie), Française des jeux (loterie), Air France-KLM, SNCF (Transport), France Telecom/Orange (télécommunications), Suez Environnement-Lyonnaise des Eaux (services environnementaux), Groupe Critt (services intérimaires), Cap Gemini, Atos origin (SSII), Sodexo (services sur sites – *facilities management*), Technip (ingénierie), JCDecaux et Publicis (communication publicitaire) sont autant d'entreprises françaises de niveau mondial, championnes dans leur secteur.

## Mais ces secteurs connaissent une concurrence forte

La position de la France face à ses principaux partenaires européens est contrastée : la France se classe 3<sup>e</sup> après le Royaume-Uni et l'Allemagne en flux et en solde d'échanges de services. Les parts de marché mondiales des services ne révèlent aucun avantage comparatif ou absolu des exportateurs français par rapport à leurs compétiteurs anglais et allemands les plus forts.

5 - Liste des 500 entreprises mondiales classées selon leur chiffre d'affaires, publiée par le magazine américain Fortune.

Pour le cabinet Oliver Wyman<sup>6</sup>, la mondialisation révèle les points faibles des entreprises de services à l'exportation et les parts de marché mondiales des services français sont nettement insuffisantes en taille ainsi que dans les secteurs stratégiques d'avenir. ■

## Pour en savoir plus...



*Pour accéder à l'étude Oliver Wyman sur la mondialisation des services, consultez notre site web.*

## Pour en savoir plus...

Les entreprises françaises de services dans le Top 500 des grandes entreprises mondiales (en CA – donnée 2014)

- Axa - 20<sup>e</sup> rang mondial
- Bnp Paribas – 42<sup>e</sup>
- Société Générale – 49<sup>e</sup>
- Crédit Agricole – 58<sup>e</sup>
- Groupe BPCE – 134<sup>e</sup>
- CNP Assurances – 166<sup>e</sup>
- Orange – 199<sup>e</sup>
- SNCF – 322<sup>e</sup>
- Air France-KLM – 365<sup>e</sup>
- Veolia – 376<sup>e</sup>
- La Poste – 408<sup>e</sup>
- Vivendi – 413<sup>e</sup>
- Sodexo – 485<sup>e</sup> (par ailleurs 18<sup>e</sup> mondial en termes de nombre d'employés)

*Source : <http://fortune.com/global500/>*

6 - Mondialisation des services : 10 ans qui vont tout changer ; février 2014.

# Des secteurs qui s'appuient sur les ressources humaines



© Rawpixel Ltd

## Les services continuent de créer des emplois

**Les services,  
principal  
secteur  
créateur  
d'emplois**

Deux évolutions montrent l'importance des services pour la création d'emplois :

- Entre le 1<sup>er</sup> trimestre 2008 et le 2<sup>e</sup> trimestre 2015 (dernier chiffre publié par l'Insee le 6 octobre 2015), sur l'ensemble des secteurs d'activité, seuls les services marchands affichent une hausse du nombre de leurs salariés, avec un gain de 88 000 emplois. A titre de comparaison, l'industrie perd 464 000 emplois.
- Sur plus longue période, le Groupement des professions de services a calculé qu'en « moyenne au cours des 10 dernières années (1<sup>er</sup> trimestre 2005/2015), les services ont créé 18 200 emplois nets par trimestre tandis que le reste du secteur marchand non agricole en détruisait 12 500 ».

Pour l'avenir, la tertiarisation des emplois devrait se poursuivre, appuyée sur une forte dynamique des métiers des services de soin et d'aide aux personnes, mais aussi du commerce. Dans le même temps, les métiers industriels se stabiliseront ou reculeront (pertes d'emplois moins fortes que

par le passé parmi les ouvriers non qualifiés de l'industrie, et créations pour certains métiers d'ouvriers qualifiés) et les métiers agricoles poursuivront leur repli<sup>7</sup>.

## Les entreprises de services investissent dans le capital humain pour se développer

### Le capital humain au cœur des services

Le service est immatériel, intangible. Il est produit et consommé simultanément (il n'est pas stockable). Il n'est pas toujours reproductible à l'identique, car c'est souvent le résultat d'une interaction du prestataire avec chaque client.

Pour délivrer ses services, l'entreprise met à la disposition de ses clients une organisation, des processus et un savoir-faire. Entre deux prestataires, la différenciation repose sur la qualité des hommes, leur savoir-faire et les valeurs qui animent l'entreprise et constituent sa culture, notamment managériale.

Le rappel de ces concepts et caractéristiques permet de souligner l'importance des femmes et des hommes dans le capital de l'entreprise de services. Non seulement le collaborateur est porteur devant le client de l'image de son entreprise, mais la relation de service entre le prestataire et le client est au cœur de la création de la valeur.

Le développement de l'activité d'une entreprise de service passe souvent par l'embauche de nouveaux collaborateurs, et non par l'augmentation des cadences des chaînes de production.

---

7 - Extrait du rapport « Les métiers en 2022 » du groupe Prospective des métiers et qualifications – France stratégie-Dares, avril 2015.

## La croissance de la demande de services, levier de créations d'emplois pour les jeunes

**Les services, « passage imposé » pour de nombreux jeunes**

Actuellement, les économies développées détruisent et transfèrent des emplois industriels et en recréent dans les services, dont près des deux tiers dans les secteurs intensifs en savoir, hautement qualifiés et rémunérés.

Mais la croissance des emplois dans les services ne peut être réduite à une simple substitution d'emplois issus d'autres secteurs d'activité. Elle est aussi issue d'un élargissement et d'un approfondissement des services proposés : les services engendrent de nouveaux services.



© Brauns



© DigitalStorm

Ainsi, ce sont les activités dites tertiaires (services, commerce et administration-santé) qui créent et créeront les emplois dans l'économie. L'étude prospective France Stratégie-Dares est explicite sur ce point : « au total, les métiers du tertiaire [...] compteraient toutefois pour près de 94 % des créations totales d'emplois, avec 1,6 million d'emplois créés » d'ici 2022. Quant aux services marchands couverts par la CNS, ils seront à l'origine de six emplois créés sur dix.

Les jeunes trouveront donc majoritairement leur premier emploi dans les entreprises de services. Elles recruteront des profils très variés, des plus qualifiés au moins diplômés. Pour ces derniers, elles assureront leur professionnalisation, leur ascension sociale et devront veiller à leur offrir une place au sein de la société civile.

## Le numérique bouscule le cadre social et réglementaire

### Un cadre de travail à revoir

La série de rapports<sup>8</sup> parus à l'automne 2015 souligne la nécessité de clarifier et simplifier notre droit social au regard des nouvelles formes que prend le travail dans une société marquée par le numérique. Ils rejoignent les demandes des entreprises de services qui souhaitent depuis plusieurs années un cadre réglementaire mieux adapté aux caractéristiques de leur activité (par exemple, la saisonnalité ou le détachement de personnel dans les entreprises clientes).

« La transformation numérique est d'abord une chance, une opportunité pour permettre la mise en place progressive de nouvelles organisations du travail plus transversales, plus souples, de nouveaux modes de fonctionnement, plus coopératifs et plus collectifs qui répondent à des maux, à des excès de l'entreprise d'aujourd'hui et d'un modèle taylorien à bout de souffle. Cela suppose la mise en place, pour avancer au rythme souhaitable, d'outils nouveaux, une coopération entre acteurs de l'écosystème, une transformation culturelle profonde des entreprises qui reste pour l'essentiel à engager ». (extrait du rapport *Transformation numérique et vie au travail* de M. Bruno METTLING).

Trois thématiques sont étudiées dans ces rapports :

- **le droit du travail**, conçu pour le modèle taylorien du siècle précédent, doit être adapté à la montée en puissance de sociétés du savoir,
- **le digital** génère des évolutions y compris dans la relation au travail,
- **les modèles de régulation du marché du travail** pèsent sur la compétitivité et notre économie.

Les analyses et propositions nourriront les réflexions de la Commission nationale des services afin de trouver un nouvel équilibre conciliant l'émergence de nouvelles organisations et relations du travail et la préservation des droits sociaux.

---

8 - « Transformation numérique et vie au travail » établi par Bruno Mettling, « Réformer le droit du travail » pour Terra Nova, « La négociation collective, le travail et l'emploi » de Jean-Denis Combrexelle.

## Les parcours d'accès aux emplois de services doivent être fluidifiés

### L'avis de la CNS sur l'alternance

Les conditions pour que les emplois de services soient pourvus tiennent aussi aux parcours d'accès à l'emploi qui peuvent mériter des aménagements, notamment dans leur volet attractivité des métiers et alternance.



© 3dts

L'alternance a fait l'objet d'un avis émis par la Commission nationale des services, adressé au ministre de l'économie, et publié sur son site en juin 2015. A la demande du ministre, des points ont été ou seront approfondis, par exemple : la pré-alternance, le développement des partenariats grands groupes/PME, le recours aux parcours partagés d'apprentissage (PPA),

l'identification des obstacles structurels propres aux services ou à certains de leurs métiers, la limitation des ruptures dans le cadre des contrats d'apprentissage.

La rénovation des « fiches métiers » du référentiel des métiers de Pôle Emploi (le Rome : Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) et son arborescence<sup>9</sup> devrait également contribuer à améliorer la visibilité des métiers de services et, ainsi, favoriser leur attractivité. ■

9 - La section thématique Emploi, employabilité et attractivité des métiers a proposé une meilleure représentation des secteurs de services, ainsi que l'intégration de nouvelles activités de services et de nouveaux métiers dans le ROME.

# Des professions centrées sur le client

## Un renversement de valeur productive au profit de la demande

**La fin de la production matérielle standardisée**

Depuis les années 1970, la modularité croissante des processus productifs a occasionné un essor des services aux entreprises et aux ménages.

Au fil des années, les services se sont eux-mêmes enrichis et diversifiés. On est passé d'un service joint à un produit, dont le plus ancien est le service après-vente, à une offre de bouquets ou d'achats groupés de composantes présentées comme complémentaires, accompagnée de réductions consenties par l'offreur sur le coût des prestations globales.

Ces offres de bouquets touchent aujourd'hui des secteurs aussi variés que l'automobile, l'aéronautique, les télécommunications, les services financiers (banque et assurance) ou les services aux entreprises.

Parallèlement, l'intensification de la pression concurrentielle et la nécessité d'adapter l'offre à une demande à la fois en quête de renouvellement et en quête de sens a occasionné une évolution dans la production de la valeur d'un bien. Celle-ci ne réside plus ni dans l'optimisation de la production matérielle par la baisse des coûts de fabrication, la standardisation ou l'amélioration de la gestion des stocks, ni dans la multiplication des modes de distribution. Désormais, la valorisation est issue de la production immatérielle, soit en amont (innovation, création, design), soit en aval (définition de marque, marketing, publicité, voire choix des canaux de distribution).

La fidélisation des clients et la capacité à proposer une offre différenciée par rapport à ses concurrents deviennent déterminantes dans la création de valeur pour une entreprise. L'innovation est elle-même de plus en plus déterminée par la demande. Ce développement de la « valeur client », qui se traduit par l'essor du marketing one-to-one et de la communication, répond à une demande elle-même plus individualisée, plus identitaire mais aussi plus volatile. Cherchant à réconcilier la satisfaction de besoins, moins matériels du fait de l'élévation du niveau de vie, et des aspirations

collectives, les entreprises développent des communautés de pairs incarnées aussi bien par leurs marques que par des pratiques collectives de consommation et intègrent dans leur communication des préoccupations sociales et environnementales.

## L'enjeu : la transformation digitale de l'entreprise

### L'essor de la production immatérielle segmentée

Si de nombreuses PME ont naturellement l'agilité, le dynamisme et l'endurance pour se renouveler, dans les plus grandes entreprises, les adaptations se heurtent souvent à des organisations verticales en silos. Ainsi lancé en mars 2011, le programme de transformation de la relation client de Renault ne trouvera son aboutissement qu'à la fin de l'année 2016.

### L'utilisation des données informatiques

Aujourd'hui, la technologie offre des opportunités pour s'adapter à la demande. L'analyse des données permet de connaître le comportement du consommateur, de définir et d'anticiper ses besoins à des niveaux très fins. Avec le « *big customer data* », l'entreprise cerne les agissements et les attentes de chacun de ses clients et elle peut lui délivrer un service sur mesure.

Par ailleurs, la démultiplication des canaux de communication augmente les possibilités d'interactions. Au-delà de la fourniture d'informations ou des recommandations d'achat, grâce aux réseaux sociaux ou aux smartphones et à leurs applications, exploiter l'hyper-connectivité et l'hyper-information du consommateur permet aux entreprises de disposer d'appréciations, de retours d'expériences pour améliorer la qualité de leurs produits et services, et optimiser leurs prestations.

### Le modèle serviciel

En proposant des solutions personnalisées, en dépassant la recherche d'une simple vente de produits ou de services pour s'inscrire dans une logique globale de fidélisation, en déployant des moyens de suivi dans le temps, l'entreprise adopte un modèle serviciel qui lui permet de répondre efficacement aux nouveaux besoins et comportements de ses clients.

Aujourd'hui, un client est averti, exigeant et volatil. Il cherche avant tout des solutions qui peuvent prendre la forme d'associations de produits et de services appartenant à des univers différents. Cette démarche s'accompagne

d'une demande d'offres de services en amont et en aval de la transaction commerciale. Il est donc devenu désormais nécessaire de suivre et valoriser le parcours client depuis le début du processus d'achat et bien au-delà de la consommation complète du produit ou du service.

Enfin, couvrir les besoins du client n'est plus suffisant, il devient indispensable de dépasser ses attentes. Faire en sorte de l'enchanter : c'est l'effet « Waouh » qui consiste en un marquage émotionnel positif qui permet à un client de se souvenir durablement de son expérience, et donc de prolonger sa fidélité. Par ailleurs, les clients sont de plus en plus attentifs aux retours d'expérience de leurs pairs. Ils ont pris le réflexe d'étudier les avis et commentaires des autres clients sur les réseaux sociaux, sur les forums, et les sites comparatifs. Parce qu'un client satisfait ne partage pas aussi facilement son retour d'expérience qu'un client insatisfait, l'un des enjeux est de rendre le client « très satisfait » pour qu'il se mette au service du fournisseur et devienne prescripteur par des recommandations et un « courant de sympathie » positif. ■



© E. K. Kondoros

## Le saviez-vous ?

Le site internet du tournoi de tennis de Roland Garros développe une « culture fan » par un suivi personnalisé du joueur de tennis soutenu par un supporter en permettant à ce dernier de suivre en temps réel ses performances mais aussi d'être connecté à un merchandising associé.



Visitez le site des nouveaux métiers de l'Internet.

# Les services marchands au cœur de l'innovation

**L'innovation  
servicielle de  
plus en plus  
présente dans  
l'économie**

Au vu du poids des services dans l'économie et de leur potentiel de contribution à la croissance, l'innovation dans les services constitue un facteur de compétitivité pour l'ensemble de l'économie française.



© Wildpixel

## Une nouvelle façon de voir l'innovation

On peut définir l'innovation servicielle comme étant constitutive d'une ou plusieurs formes d'innovation propres à des moments spécifiques de la chaîne de valeur entre le fournisseur et le consommateur et rendant au final le service délivré innovant.

Si « une innovation ne se décrète pas, ne se planifie pas mais se constate par le succès commercial (ou sociétal) qu'elle rencontre<sup>10</sup> », les services marchands, peut-être plus encore que les autres secteurs professionnels, ont cette capacité de faire évoluer les pratiques commerciales et sociétales et ainsi d'innover. Ce potentiel d'innovations dans les services se révèle plus important que dans les autres secteurs en raison d'atouts bien spécifiques :



- la création de nouvelles offres de services est peu soumise aux verrous inhérents aux innovations technologiques ;
- le caractère disruptif du numérique multiplie les possibilités d'innovations de rupture dans les services ;

10 - Dans le rapport « L'innovation, un enjeu majeur pour la France » de Jean-Luc BEYLAT, Pierre TAMBOURIN, Guillaume PRUNIER, Frédérique SACHWALD - juillet 2013.

- le *time to market*<sup>11</sup> est considérablement réduit dans les activités de services, la confrontation rapide au marché dans une démarche d'expérimentation et d'essais-erreurs augmente les chances de succès de la commercialisation des offres de service ;
- le service est généralement co-produit avec l'utilisateur, créant un écosystème d'interactions et d'échanges favorable à l'émergence d'innovations.



## Les freins à l'innovation servicielle

Ce chapitre présente succinctement les principaux freins à l'innovation servicielle :

- des freins intrinsèques au projet d'innovation servicielle dus à une difficulté du porteur de projet à incarner le projet et le vendre, le structurer et maîtriser son écosystème. En effet, la nécessité de se confronter rapidement au marché, de conjuguer des expertises très différentes et de réaliser des itérations commerciales rapides implique une capacité forte à mobiliser son équipe, à structurer son plan de développement et de commercialisation et à être très rapidement visible par son écosystème ;
- des freins propres au marché français avec une prise en compte encore insuffisante du capital immatériel des entreprises et de la notion de service, des structures de soutien inadaptées privilégiant encore une vision technologiste des projets et un contexte réglementaire peu favorable à l'émergence de nouveaux marchés et préservant plutôt les « marchés protégés » ;
- une certaine approche de la culture française (et scolaire en particulier) au sein de laquelle l'erreur est perçue comme un échec. Les entreprises innovantes sont celles qui encouragent l'initiative et donc la prise de risque. Cela nécessite de créer un cadre qui permette à celui qui prend les risques de se sentir autorisé à le faire et donc de reconnaître un droit fondamental à l'erreur ;
- la défaillance du management qui, n'ayant pas conscience que l'innovation ne peut venir que de l'homme, néglige certains fondamentaux (respect,

11 - Temps qui sépare la décision de conception d'un produit ou d'un service nouveaux de sa mise à disposition sur le marché.

reconnaissance, équité, confiance...) ce qui crée un climat de désengagement inhibiteur pour l'innovation ;

- une culture de la coopération insuffisamment développée, alors que par exemple la coopération client/fournisseur abrite un potentiel significatif d'innovation (par l'analyse des besoins explicites et implicites notamment). D'une façon générale, la prise en compte de façon proactive des besoins des parties prenantes est potentiellement source d'innovation. Or, ils sont plus souvent perçus comme des contraintes à gérer *a minima* que comme des opportunités de générer de nouvelles formes d'innovation. ■

## Le saviez-vous ?

### Dans la logistique, on retrouve de nombreuses innovations servicielles telles que :

- Cubyn : En proposant directement de collecter chez le client des objets non emballés qui seront ensuite mis en colis en entrepôt puis expédiés via le transporteur le mieux adapté, cette entreprise a créé un service pour lequel il n'y avait aucune offre en Europe.
- ItinSell : La jeune pousse propose une suite de logiciels TMS (Transportation Management System) permettant de gérer ses expéditions, depuis la préparation jusqu'à la livraison.
- OFP Atlantique : Créé en 2010, OFP Atlantique est le seul opérateur ferroviaire portuaire (OFP). Son innovation : offrir des services complets de logistique pour les clients des ports de La Rochelle et de Nantes Saint-Nazaire permettant d'assurer le transport de marchandises portuaires par mode ferroviaire en tous points du territoire français logistique.
- Prologis : Leader international en immobilier logistique, Prologis a remporté le prix de la « meilleure innovation infrastructure ou site logistique » grâce à une démarche jusque-là inédite sur le marché de l'immobilier logistique : son système SED (simulation énergétique dynamique) mis en place sur sa plateforme logistique Vémars DC 2, pour le compte de L'Oréal France Grand Public, qui permet la réduction significative des dépenses énergétiques.

# Deux directives européennes en faveur de la libre circulation des services et des compétences dans le marché intérieur

**Pour la Commission européenne, les services offrent un potentiel de croissance important**

La directive sur les services dans le marché intérieur est entrée en application le 28 décembre 2009. Pour en assurer la mise en application, les Etats membres ont dû, au cours des années précédentes, évaluer les exigences limitativement énumérées en matière d'établissement et de libre prestation de services, au regard des principes de non-discrimination, nécessité et proportionnalité. Cet exercice a conduit la France à assouplir, voire supprimer de nombreuses réglementations en matière d'accès et d'exercice des activités de services lorsqu'elles n'étaient pas justifiées au regard des trois critères précités. Par ailleurs, un « guichet unique » permettant d'effectuer en ligne les démarches nécessaires lors de la création d'une entreprise, ainsi que la gestion des autorisations requises pour un certain nombre d'activités, a été mis en place en application de la directive « services » ([www.guichet-entreprises.fr](http://www.guichet-entreprises.fr)). Ce service, accessible à tous les résidents de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen, les informe sur les possibilités de s'implanter ou d'exercer en France sous la forme de la libre prestation de service, et leur permet d'effectuer toutes les formalités en ligne.



©TheaDesign

Cependant, en 2012, la Commission européenne a dressé le constat d'un manque d'ambition dans l'application de la directive. Au regard du potentiel de croissance du secteur des services dans l'économie de l'Union européenne, le Conseil européen a demandé un examen plus rigoureux des restrictions nationales injustifiées. Cela s'est notamment traduit par la mise en place d'un processus de « revue par les pairs » relatif aux règles de

détention capitalistique et aux formes juridiques de certaines professions réglementées. Cet exercice visait à comparer les modèles afin de déterminer les « meilleures pratiques » et les alternatives existantes aux réglementations jugées trop restrictives tout en garantissant les objectifs d'intérêt général poursuivis par les législations.

Par ailleurs, la directive « **Qualifications professionnelles** » révisée, qui est entrée en vigueur le 17 janvier 2014 pour une transposition avant le 18 janvier 2016, prévoit également de nombreuses novations permettant de faciliter la mobilité des professionnels en Europe et particulièrement un nouvel exercice de transparence et d'évaluation mutuelle.

Afin de stimuler le potentiel de croissance, la Commission européenne s'est appuyée sur cet exercice pour lancer des travaux de grande ampleur visant à supprimer les barrières injustifiées et disproportionnées à l'accès aux professions réglementées et à leur exercice, dans tous les secteurs d'activité. Les Etats membres doivent, en conséquence, examiner à nouveau les réglementations cette fois dans leur globalité et analyser les effets cumulés de toutes les restrictions imposées à une même profession y compris celles abordées par la directive sur les services et leurs incidences économiques, en espérant que l'exercice apportera des changements tangibles dans les Etats membres.

Contrainte par un calendrier de travail soutenu, la France a mené l'exercice de transparence jusqu'à l'été 2014. Chaque profession réglementée identifiée dans le cadre de cet exercice fait l'objet d'une évaluation approfondie. Parallèlement, la Commission européenne conduit un exercice d'évaluation mutuelle qui devrait permettre de dégager les meilleures pratiques dont pourront s'inspirer les Etats membres pour mettre en place des plans d'action nationaux. Une communication de la Commission au Parlement en date du 28 octobre 2015<sup>12</sup> indique que « la Commission proposera, dans des lignes directrices établies périodiquement, des actions spécifiques visant à améliorer l'accès aux professions réglementées et leur exercice à l'échelle nationale et européenne. Ces actions recenseront les réformes concrètes nécessaires dans l'un ou l'autre Etat membre. Toutes les questions liées à l'accès aux professions réglementées et à leur exercice seront évaluées ».

---

12 - Améliorer le marché unique : de nouvelles opportunités pour les citoyens et les entreprises.

Les enjeux sont importants non seulement d'un point de vue juridique, mais également d'un point de vue économique dans la mesure où l'exercice à venir peut avoir un rôle de levier pour l'ouverture de l'économie et des professions ainsi que pour la modernisation et la croissance des secteurs d'activités concernés. Les travaux menés en France sont suivis de très près par la Commission européenne qui incite à des mécanismes alternatifs à des réglementations trop restrictives et disproportionnées. Les autres Etats membres, notamment les pays anglo-saxons et nordiques, qui se disent peu réglementés et les pays ayant déjà mené ou engagé des réformes, sont aussi attentifs à ces actions.

Un plan d'actions national intermédiaire a mis en avant l'existant en présentant les évolutions intervenues en France en matière de professions réglementées ces dernières années, sans qu'elles ne découlent directement de l'exercice d'évaluation demandé par la Commission. ■

# Les services marchands vus par les Européens

S'interroger sur la connaissance et la représentation qu'ont les Français des activités de services permet de tirer des enseignements pratiques sur leur image et leur attractivité. Les résultats du Royaume-Uni, de l'Allemagne et de l'Italie, parfois proches, parfois éloignés, donnent un éclairage complémentaire aux réponses françaises.

## Fiche technique :

*Sondage réalisé du 25 août au 1<sup>er</sup> septembre 2014 sur la base d'un échantillon de 2516 personnes dont la représentativité est assurée par la méthode des quotas (sexe, âge et CSP de la personne interrogée après stratification par région), réparti comme suit :*

*France : 1 003*

*Royaume-Uni : 503*

*Allemagne : 503*

*Italie : 507*

**L'innovation et les opportunités de carrière dans les services sont plébiscitées par nos voisins européens**

Le secteur des services est identifié comme un secteur clé pour la création d'emplois. Pourtant, les Français ont une connaissance des services encore limitée aux activités des services à la personne. C'est ce que révèle le sondage réalisé par l'Institut CSA (voir fiche technique) pour la Commission nationale des services. Ce paradoxe n'existe pas chez nos voisins européens qui associent plus spontanément les services aux notions d'innovation, de technologie et de possibilités de carrière.

L'information de nos compatriotes sur la diversité et le potentiel du secteur est donc nécessaire pour que soient exploitées les opportunités offertes par le secteur des services et son association avec le numérique.

**Les services :  
un secteur-clé  
pour les  
Français  
en termes  
d'emplois,  
et plus  
particulièrement  
pour les  
jeunes**

Les Français voient dans le secteur des services un pourvoyeur d'emplois pour l'avenir, 8 Français sur 10 considèrent que ce secteur est créateur d'emplois.

Le secteur est aussi jugé important pour la modernité de ses activités. Plus de deux tiers des interviewés jugent que les services sont porteurs d'innovation (71 %) et que leurs entreprises sont à la pointe de la technologie (66 %). Cette perception est encore plus forte chez nos voisins européens avec des scores allant de 75 % pour le Royaume-Uni à 87 % en Italie.

Les jeunes sont particulièrement optimistes quant aux opportunités offertes par les services. Plus de quatre jeunes sur cinq pensent que l'on peut y faire carrière et 77 % que le secteur est porteur d'innovation. Conscients de ses nombreux atouts, plus de trois quarts des Français (76 % « oui ») recommanderaient le secteur des services marchands s'ils devaient conseiller un proche en recherche d'emploi.



© SAP

D'après le sondage CSA, 73 % des Français pensent connaître les services mais 60 % évoquent des métiers de services à la personne comme femme de ménage, baby-sitter ou encore jardinier. Nettement moins identifiés, viennent ensuite les métiers des transports (19 %) puis ceux de la santé (18 %).



En Europe, les métiers associés au secteur des services s'avèrent beaucoup plus variés qu'en France. Les emplois de l'hôtellerie-restauration dominent les représentations au Royaume-Uni (30 %) tandis que les Allemands citent plus fréquemment ceux du commerce (30 %) et les Italiens ceux du transport (24 %).

**Faire connaître les opportunités offertes par les services, pour donner un nouvel élan à la croissance économique de la France**

En France, malgré son retard, l'essor du secteur des services marchands est souhaité dans une période où l'emploi est au cœur des préoccupations. **9 Français sur 10 estiment ainsi que le gouvernement devrait à l'avenir soutenir davantage le développement de ce secteur.**

Ce sont bien des solutions à l'échelle nationale que les Français attendent en priorité puisque la constitution de champions européens dans le secteur des services marchands les divise clairement. En effet, si une courte majorité (52 %) soutient cette orientation, 48 % n'y sont pas favorables. Dans le reste de l'Europe, cette idée séduit massivement les Italiens (86 % contre 14 %) mais suscite un avis plus mitigé en Allemagne (55 % contre 45 %) et des opinions majoritairement opposées au Royaume-Uni (43 % contre 47 %). ■

## Quiz: 10 questions sur les services marchands

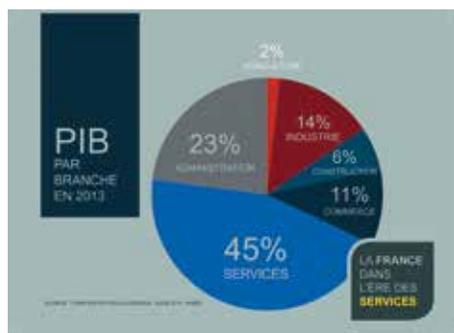
1/ En France, les services marchands représentent près de la moitié de la production nationale	Vrai <input type="checkbox"/>	Faux <input type="checkbox"/>
2/ Le transport fait partie des services marchands	Vrai <input type="checkbox"/>	Faux <input type="checkbox"/>
3/ Entre 2000 et 2013, le volume de production des services a augmenté deux fois plus vite que dans l'ensemble du secteur marchand (hors financier et agricole)	Vrai <input type="checkbox"/>	Faux <input type="checkbox"/>
4/ L'économie collaborative est une économie dans laquelle il n'existe pas de résistance	Vrai <input type="checkbox"/>	Faux <input type="checkbox"/>
5/ Les grandes entreprises françaises sont majoritairement des entreprises industrielles	Vrai <input type="checkbox"/>	Faux <input type="checkbox"/>
6/ Les services sont constitués principalement d'emplois peu qualifiés	Vrai <input type="checkbox"/>	Faux <input type="checkbox"/>
7/ Les services peuvent enchanter les clients	Vrai <input type="checkbox"/>	Faux <input type="checkbox"/>
8/ Pour être innovant, un service doit obligatoirement lever un verrou technologique	Vrai <input type="checkbox"/>	Faux <input type="checkbox"/>
9/ La directive « services » restreint la libre circulation des entreprises de services	Vrai <input type="checkbox"/>	Faux <input type="checkbox"/>
10/ Dans l'ensemble des pays européens, les métiers des « services à la personne » sont la principale activité associée au secteur des services	Vrai <input type="checkbox"/>	Faux <input type="checkbox"/>

Les réponses sont disponibles en pages suivantes.

## 1/ En France, les services marchands représentent près de la moitié de la production nationale.

### Vrai

Les services marchands représentaient 45 % du PIB en 2013. Actuellement, ils génèrent 85 % de la croissance économique de notre pays et devraient atteindre 47 % du PIB en 2015. Il s'agit d'une situation durable, puisqu'avec une progression moyenne de 2,8 % par an sur les vingt dernières années, le secteur des services est le seul secteur d'activité à connaître une progression continue.



Pour leur part, l'industrie et l'agriculture, qui représentaient respectivement 27 % et 18 % du PIB en 1949, ne contribuent plus qu'à hauteur de 14 % et 2 % du total de la production intérieure.

## 2/ Le transport fait partie des services marchands.

### Faux

Le transport et les services font partie du secteur tertiaire qui recouvre un vaste champ d'activités qui va du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et services aux particuliers, l'éducation, la santé et l'action sociale. Le périmètre du secteur tertiaire vient compléter les activités des secteurs de l'agriculture, du BTP et de l'industrie (secteurs primaire et secondaire).

Ainsi, même si le transport et les services marchands constituent des activités souvent complémentaires et parfois indissociables au travers de la logistique « *supply chain* », même si l'émergence de nouveaux canaux de distribution comme le e-commerce renforce les liens entre l'ensemble des composantes du secteur marchand rendant encore plus difficile leur segmentation, au sens français et de la nomenclature des activités définie par l'INSEE, les services n'incluent pas les transports.

3/ Entre 2000 et 2013, le volume de production des services a augmenté deux fois plus vite que dans l'ensemble du secteur marchand (hors financier et agricole).

**Vrai**

Le volume de production des services a progressé de 30 % sur la période 2000-2013 contre 15 % pour le reste de l'économie marchande (hors financier et agricole). Cette évolution est due principalement à une forte et durable demande en services de l'information et de la communication (+ 63 %), portée par l'explosion du marché des télécommunications (+ 141 %) et par les services informatiques (+ 59 %). Cette augmentation est également liée aux besoins croissants des entreprises en prestations intellectuelles (+ 59 %).

4/ L'économie collaborative est une économie dans laquelle il n'existe pas de résistance.

**Faux**

On parle d'économie collaborative lorsque des acteurs économiques (consommateur, fournisseur, intermédiaire etc.) mettent en commun leurs capacités pour apporter une valeur ajoutée supplémentaire à la chaîne de valeur traditionnelle. Cette valeur ajoutée est démultipliée par les possibilités du numérique. Les nouveaux comportements proposent des schémas d'interactions inédits, tels que la consommation, l'achat, la production, l'entrepreneuriat ou encore le financement collaboratifs.

Cette économie bouleverse les règles en place et peut créer une distorsion de concurrence (exemple des taxis versus Uber et UberPop). Se pose alors la question du développement d'activités innovantes et d'initiatives économiques garantissant une concurrence loyale entre tous les acteurs, qu'ils soient établis ou émergents.

## 5/ Les grandes entreprises françaises sont majoritairement des entreprises industrielles.

### Faux

Si l'on se réfère au magazine américain Forbes qui réalise chaque année un classement des plus grandes entreprises, en 2015, la France compte 31 entreprises parmi les 500 premières entreprises par le chiffre d'affaires. Treize se situent dans le secteur des services, onze sont des entreprises industrielles, quatre sont dans l'énergie ou le BTP et trois dans le commerce.

Par ailleurs, la distinction entre entreprises industrielles et entreprises de services devient de plus en plus ténue. Désormais plus de 80 % des entreprises industrielles vendent des services et 30 % d'entre elles produisent plus de services que de biens. Les services deviennent donc leur principale source de revenus.

(source : <http://fortune.com/global500>)

## 6/ Les services sont constitués principalement d'emplois peu qualifiés.

### Faux

La perception française des emplois de services centrée sur le secteur des services à la personne a contribué à fausser l'image des services en donnant une vision réductrice de ces secteurs, beaucoup plus diversifiés en termes de qualifications et de niveaux de rémunération.

En effet, les services sont pourvoyeurs d'emplois à haut niveau de qualification, forte valeur ajoutée et niveau de rémunération élevée, comme dans le domaine de la R&D, le conseil, l'ingénierie et les études techniques, etc. En réalité, le secteur des services offre une palette importante de métiers situés sur la totalité de l'échelle des qualifications.



© 1905HKN

## 7/ Les services peuvent enchanter les clients.

### Vrai

Enchanter: vient du latin « incantare », qui signifie « chanter dans (un endroit), prononcer des formules magiques (contre quelqu'un ou sur quelque chose) ». Au sens strict, enchanter consiste à soumettre quelqu'un ou quelque chose à une action magique, surnaturelle, grâce à une opération magique, qui est un « charme », un « chant ». (définition du Larousse).

Dans un système d'hyper rationalisation de la consommation, la relation avec des clients informés, objectivant leurs dépenses est au cœur des préoccupations des entreprises. Fournir un produit ou une prestation de qualité est devenu le minimum pour fidéliser ses clients.

Aller au-delà en les surprenant positivement, c'est les enchanter pour les transformer en prescripteurs, autour d'eux, sur les sites web et les réseaux sociaux. Dans cette stratégie de séduction, les services occupent une place centrale. Informer, conseiller, personnaliser, simplifier, faciliter, prévenir, anticiper, communiquer: nécessite un personnel formé à l'écoute, une stratégie de marketing relationnel, un service après-vente performant, une capacité à recueillir, organiser et gérer une masse importante de données. Directement ou indirectement, les entreprises de services permettre à l'entreprise de maîtriser ces fonctions pour créer le fameux « effet Waouh ».



© C. Chan

8/ Pour être innovant, un service doit obligatoirement lever un verrou technologique.

**Faux**

Un service est innovant dès lors qu'il répond à un besoin non satisfait, résout un problème ou crée un nouveau marché par un élément de différenciation fort ou par une série de différenciations minimales pouvant se situer à plusieurs moments de la chaîne de valeur et dont la résultante est importante. D'ailleurs, le potentiel d'innovations servicielles, en particulier quand il est centré sur les usages et/ou les processus, est plus important que celui des innovations qui doivent passer par la levée de verrous technologiques même si leur intensité peut être moindre. En outre, le numérique, grâce aux transformations d'usage et de processus qu'il permet, rajoute et renforce les possibilités de projets d'innovation servicielle. Enfin, pour ces types d'innovations, le temps de préparation à la mise sur le marché n'est pas lié à des aléas technologiques, permettant une confrontation généralement plus rapide au marché dans une démarche itérative d'amélioration du service.

## 9/ La directive « services » restreint la libre circulation des entreprises de services.

### **Faux**

Au contraire, son objectif est de créer dans l'Union européenne un véritable marché intérieur des services, en facilitant la liberté d'établissement des prestataires de services dans d'autres États membres et la liberté de prestation de services entre les États membres. En élargissant les possibilités de choix pour les consommateurs comme pour les entreprises utilisatrices de services, elle vise à améliorer la qualité des services offerts.

Ainsi, elle élimine des obstacles juridiques ou administratifs comme des exigences de nationalité pour rendre une prestation. Elle oblige les États à mettre en place des guichets uniques permettant à un prestataire d'accomplir l'ensemble des formalités nécessaires pour exercer son activité. Elle renforce les droits des consommateurs en tant qu'utilisateurs de services et cherche à assurer la qualité des services en encourageant la certification volontaire des activités, l'élaboration de chartes qualité ou la rédaction de codes de conduite européens. Elle structure la coopération administrative pour faciliter le contrôle des activités de services en mettant en place un système informatique d'échange d'informations entre États membres.

Néanmoins, plusieurs secteurs d'activité restent exclus du champ d'application de la directive « services », à titre d'exemple : les services non économiques d'intérêt général (éducation, services publics...), les services financiers, les transports, l'intérim, les soins de santé, l'audiovisuel, la sécurité privée, les notaires et huissiers...

10/ Dans l'ensemble des pays européens, les métiers des « services à la personne » sont la principale activité associée au secteur des services.

**Faux**

Seuls les Français ont cette perception que les activités de services correspondent aux services à la personne. Dans l'étude commandée par la CNS pour connaître « l'image du secteur des services en Europe », 60 % des répondants français citent les fonctions de femme de ménage, de baby-sitter ou de jardinier pour évoquer les métiers des services. Cette situation ne se retrouve pas chez nos voisins. En effet, pour les Allemands, les services, ce sont d'abord les métiers du commerce devant les services à la personne. Au Royaume-Uni, les services sont représentés par les métiers de l'hôtellerie-restauration, puis ceux du commerce et ceux de la finance. Les Italiens voient les services au travers des métiers des transports, suivis des métiers de l'administration publique et de la santé. En France, les métiers des transports comme chauffeur de taxi ou livreur, ceux de la santé comme infirmier ou aide-soignant, ceux de l'administration publique ou ceux de la finance, sont cités par moins d'un Français sur cinq.

*Source : sondage CSA réalisé en septembre 2014.*



Assemblée plénière de la CNS du 3 mars 2015.

# La CNS, une instance de dialogue et de propositions

---

## La CNS: Parlement des services marchands

### Une instance jeune au service du développement économique français

**Des membres volontaires pour mener des actions concrètes**

Créée en 2013 afin de réunir l'ensemble des parties prenantes participant au développement des activités de services marchands en France, la Commission nationale des services (CNS) était une structure particulièrement attendue par les professionnels des services. En effet, son installation a marqué la reconnaissance, par les pouvoirs publics, de l'importance de leurs secteurs d'activité pour l'économie française.

Véritable « Parlement des services » de 70 personnes, la CNS s'appuie sur un bureau composé de représentants des fédérations professionnelles de services et des organisations syndicales, ainsi que sur les services de la Direction générale des entreprises.

Conformément au décret n° 2013- 666 du 23 juillet 2013, la CNS a été mise en place pour :

- éclairer et conseiller les pouvoirs publics sur la situation des services en France et sur leur contribution spécifique au développement de l'économie et de l'emploi;
- proposer des actions, de dimension nationale ou européenne, visant à soutenir la compétitivité, l'innovation et le développement de ces secteurs et filières, ainsi que des emplois et des compétences associées;
- soumettre des avis et des propositions relatifs à l'efficacité des aides publiques dont bénéficient les services, ainsi qu'à l'impact des politiques publiques sur les services.

Pour accomplir ses missions, la CNS :

- établit un diagnostic économique concernant la situation des activités de services;

- formule toute proposition pour favoriser le développement de l'activité et de l'emploi dans les services, ainsi que la mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences;
- émet des avis sur l'évaluation des dispositifs existants de soutien aux activités de services, notamment en matière de compétitivité et d'innovation;
- réalise des études prospectives sur tout domaine d'intérêt pour les services;
- réalise des études d'impact sur des projets de textes législatifs ou réglementaires, nationaux ou communautaires, susceptibles d'avoir un effet sur les services ainsi que sur toute initiative structurante pour les filières de services.

L'ambition de la CNS est d'être une force de propositions avec pour objectif de développer l'activité et l'emploi dans les services. Par ailleurs, parce que l'industrie et les services sont de plus en plus liés, les travaux de la CNS ont naturellement vocation à s'articuler avec ceux du Conseil national de l'industrie (CNI) et des Comités stratégiques de filière (CSF). La mise en place de filières dans les services devrait faciliter la réalisation de travaux en commun.

L'intégration, lors de la création de la CNS, de la Commission des comptes des services (CCS), qui, dans le cadre des comptes de la Nation, a pour fonction de déterminer la valeur ajoutée par les services à la production nationale et d'en analyser les éléments constitutifs, renforce la complémentarité des approches sur les services et améliore la connaissance des éléments déterminants de leur compétitivité à l'échelle internationale.

Très rapidement, la CNS s'est structurée pour répondre à ses objectifs ambitieux. Dès le second semestre 2013, elle a constitué son bureau et créé plusieurs sections thématiques qui sont désormais au nombre de dix.



Au-delà de l'organisation de son fonctionnement scandé par l'assemblée plénière annuelle, les réunions du bureau tous les mois et les réunions de travail des sections thématiques ainsi que de l'élaboration de son règlement intérieur, la CNS a voulu se mettre rapidement au service du développement économique français.

Pour cela, elle a choisi d'être une structure agile et ouverte. La diversité de ses membres, la création de groupes de travail sur un temps donné ou l'association d'experts à ses travaux, lui permettent d'être réactive et originale dans ses propositions d'amélioration de l'environnement des entreprises de services.

Depuis sa création, la CNS s'est, par exemple, intéressée à des sujets aussi divers que l'identification et le développement de l'innovation servicielle, le développement de l'alternance dans les métiers des services et l'attractivité de ses métiers, l'accompagnement des mutations économiques, la structuration en filières des activités de services ou les simplifications administratives.

Dans l'optique d'apporter des contributions utiles à la compréhension et à l'adaptation d'une économie de plus en plus portée par les activités de services, les membres de la CNS n'ont pas ménagé leurs efforts pour permettre à cette structure d'exister, de s'affermir et de devenir indispensable.

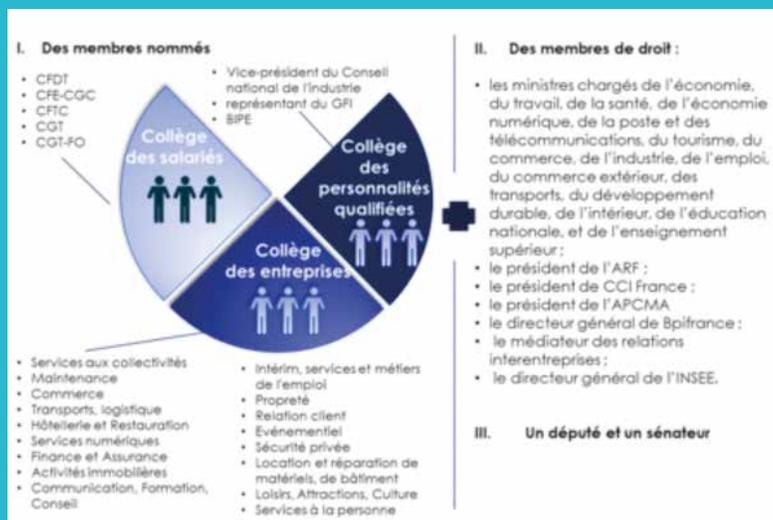
## La pluralité des origines de ses membres, richesse de la CNS

**Des représentants d'entreprises et de salariés, des experts au service des entreprises de services**

Présidée actuellement par Emmanuel Macron, le ministre en charge des services, la CNS est fondée sur le dialogue et les débats entre ses membres: dirigeants d'entreprises, syndicalistes, pouvoirs publics et élus. Leurs échanges et la confrontation de leurs idées et points de vue permettent à la CNS de formuler des propositions d'actions qui, au final, favoriseront la compétitivité, l'innovation et le développement des activités de services.

Aux trois collèges (entreprises de services, salariés et personnalités qualifiées) composés au total de 38 membres nommés pour trois ans par arrêté du ministre en charge des services, s'ajoutent des représentants de l'Etat, des collectivités ou des chambres consulaires, membres de droit de la CNS, ainsi qu'un Député et un Sénateur. ■

### La CNS en bref...



# Le bureau de la CNS : un exécutif impliqué et productif

## Des bureaux vivants et productifs

Salle 1004, bâtiment Sieyès du ministère de l'économie dans le treizième arrondissement de Paris, comme chaque troisième vendredi du mois à neuf heures, Christian Nibourel, vice-président de la CNS, ouvre la séance du Bureau par l'actualité de la Commission. Rencontres de ministres et de responsables politiques, interventions pour présenter la CNS, prises de position, propositions et orientations sur les actions à mener, seront les sujets prioritaires traités avant de dérouler l'ordre du jour durant près de deux heures.

De septembre 2014 à décembre 2015, la CNS a tenu 22 réunions du Bureau. Ils ont donné lieu à des exposés sur les travaux de sections thématiques (ST) et à des points réguliers sur les principaux chantiers de la commission comme l'expérimentation « CNS Services Lab. », l'étude sur les risques pesant sur les emplois des services ou la structuration en filières des activités de services. Des communications sur le climat des affaires dans les services, des présentations d'études comme celle de France Stratégie et de la DARES sur « L'emploi et les métiers en 2022 » ou celle de l'UNPS<sup>13</sup>, « Pour une nouvelle politique de services », sont venues alimenter la réflexion des membres du Bureau. Des structures ont exposé des réalisations intéressantes dans le monde des services. Ainsi, l'AFNOR<sup>14</sup> a présenté le « Livre blanc sur la normalisation dans les services » et le GPS<sup>15</sup>, son projet de « Pacte Services »<sup>16</sup>. ■

13 - UNPS : Union Nationale des Prestataires de Services.

14 - AFNOR : Association Française de Normalisation.

15 - GPS : Groupement des professions de Services.

16 - Le « Pacte Services » formule trente recommandations et propositions pour faire évoluer le modèle social et économique français en tenant compte des spécificités des activités de services.

## Pour en savoir plus...

### Extrait du règlement intérieur de la CNS

#### Article 4. Bureau de la CNS

Le vice-président de la Commission nationale des services est assisté d'un bureau dont il assure la présidence. Ce bureau est chargé de l'organisation, de la coordination et de l'animation des travaux de la Commission. Il valide l'ordre du jour des séances plénières et des réunions en formation restreinte.

Outre le vice-président, le bureau est composé :

- de cinq membres désignés par le « collège des entreprises des services » : MEDEF, CGPME et 3 fédérations à tour de rôle, suivant une rotation définie par le vice-président ;
- de cinq membres désignés par le « collège des salariés des services » : un par syndicat ;
- d'un représentant de l'INSEE au titre de la ST « comptes des services » ;
- du vice-président du CNI ou de son représentant.

Le vice-président peut convier les experts nécessaires au bon déroulement du bureau.

Les présidents des ST peuvent également participer aux réunions du bureau.

Une fois par an, un bureau spécial est ouvert à l'ensemble des membres de la Commission qui le souhaitent.

Le bureau de la CNS se réunit, sauf exception, chaque troisième vendredi du mois.

A chaque réunion, un ou plusieurs présidents de ST (trois au maximum) sont auditionnés à tour de rôle afin de suivre l'avancée des travaux de leur section. Tout président de ST empêché peut se faire représenter par son co-président ou par son rapporteur.

A l'issue de chaque réunion, un compte-rendu est réalisé, et est approuvé en début de réunion suivante. Les comptes rendus n'ont pas vocation à être diffusés en dehors des membres du bureau. Toutefois, les membres du bureau peuvent diffuser, sous leur responsabilité, ces comptes rendus au sein de leur instance.

Le bureau établit le règlement intérieur.

# Une montée en puissance des travaux des sections thématiques

## Les sections thématiques en 2015



Christian NIBOUREL  
*Rapporteur : Paul Franceschi*

**Commission**  
Comptes des services



Dominique DUFLO  
*Rapporteur : Sandrine Duchêne*

**Emploi, Employabilité  
& Attractivité des métiers**



Xavier QUERAT-HEMENT  
*Rapporteur : Isabelle Daugy*

**Excellence opérationnelle**



Gilles LAFON



Dominique CALMELS

*Rapporteur : Eric-Marie Petit*

Fiscalité & Compétitivité



Frédéric BEDIN

*Rapporteur : Ahmed Agarbi*

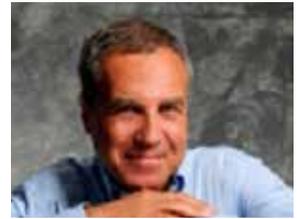
Innovation



Eric DADIAN

*Rapporteur : Brigitte Sica*

Relais des mutations économiques



Thierry HESSE

*Rapporteur : Ludovic Abiven*

Compétitivité et attractivité des territoires



Laurent GREGOIRE

*Rapporteur : Eric Berner*

Logistique & Supply chain



Damien VERDIER

*Rapporteur : Elsa Demangeon*

Services aux collectivités



Dominique LERY

*Rapporteur : Guy Vaugeois*

Silver économie et Services à la personne



Christian NIBOUREL,  
Vice-président  
de la CNS  
Président Accenture  
France et Bénélux

**La ST est une source  
d'informations  
importante pour  
l'ensemble des travaux  
de la CNS**

## Commission des comptes des services

### Rappelez-nous les objectifs de votre section thématique

Cette section a une vocation permanente et se réunit en format plénier deux fois par an. Elle réalise un suivi économique régulier du secteur des services et conduit également des études *ad hoc*, en mobilisant les données de la comptabilité nationale et les différentes enquêtes auprès des entreprises.

La commission des comptes des services permet des échanges entre services de l'Etat, professionnels et universitaires sur l'économie de ces secteurs. Elle peut également éclairer les travaux des autres sections thématiques, sous réserve de recevoir un cadrage précis et que la commande soit compatible avec ses ressources.

### Quel bilan faites-vous des travaux de votre section thématique en 2014-2015 ?

La France a adopté en 2014 un nouveau cadre pour ses comptes nationaux, comme ses partenaires européens. Ce changement conduit notamment à intégrer les dépenses de R&D dans l'investissement.

La commission de juillet 2014 a été l'occasion de présenter l'impact de ce changement sur le PIB et le taux de marge des entreprises. Une présentation sur les échanges extérieurs de services, et notamment leur prise en compte dans la balance des paiements et les comptes nationaux, est venue complétée cette séance.

En décembre 2014, la commission s'est penchée sur trois études sectorielles : le secteur de l'ingénierie, les micro-entreprises du secteur de l'hébergement-restauration et le parc d'hôtels en France.

Les autres travaux présentés en juillet 2015, au-delà de la traditionnelle publication des « comptes des services de l'année n-1 », ont porté sur les échanges extérieurs

en R&D et un panorama des indicateurs de la mondialisation dans laquelle sont plongées les entreprises de services (comparaisons internationales, implantations à l'étranger, délocalisations et externalisations, commerce extérieur).

Ces travaux et analyses conduisent à valoriser les contributions des entreprises de services à notre économie en saisissant leurs modèles de développement qui diffèrent des modèles traditionnels de l'industrie ou de l'agriculture.

### **Quelles ambitions donnez-vous à votre section thématique pour 2016 ?**

Au-delà des études transversales et sectorielles déjà prévues pour 2016, un travail de long terme est notamment prévu sur la sous-traitance.

## **Zoom sur...**

### **Une étude de la CCS: L'ingénierie en France en 2012, un secteur dynamique encore faiblement concentré**

- En 2012, les entreprises de l'ingénierie ont généré un chiffre d'affaires de près de 45 milliards d'euros et contribué au produit intérieur brut à hauteur de 0,9 %. Le marché de la construction en est le premier client.
- Le secteur de l'ingénierie est faiblement concentré, les grandes entreprises ayant un poids modeste. Près de 40 % du chiffre d'affaires est réalisé dans des filiales d'ingénierie détenues par des groupes d'autres secteurs.
- Sur le long terme, l'importance du secteur a progressé au sein de l'économie, traduisant un plus grand recours à ce type d'activité dans les entreprises dédiées et aussi une présence soutenue à l'international.
- Compte tenu du niveau élevé de qualification de la main-d'œuvre, les dépenses liées au personnel représentent 88 % de la valeur ajoutée. La France figure à la troisième position en Europe en matière d'activité d'ingénierie.

*Auteur : Zoubir Bouziani, division Services, Insee*



*Consultez l'étude complète sur l'ingénierie.*

## Axes principaux de travail

- Suivi économique régulier des activités de services qui sont dans le champ de la Commission des comptes des services ;
- Publication des principaux indicateurs structurels des entreprises de services ;
- Réalisation d'études transversales et sectorielles, notamment une étude sur l'importance des métiers de services dans l'industrie.



*Pour en savoir plus sur la section thématique, consultez le site web de la CNS.*

## Composition de la ST Commission des comptes des services en 2015

 <p><b>Sébastien ARCHI</b> PRISME</p>	 <p><b>Philippe ARRAOU</b> CSOEC (Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables)</p>	 <p><b>Jean-Luc BIACABE</b> CCIP</p>
 <p><b>Rémi BILBAULT</b> GFI (Groupement français de l'Industrie de l'Information)</p>	 <p><b>François BRUNET</b> Banque de France</p>	 <p><b>Michel CHASSANG</b> UNAPL</p>
 <p><b>Elie COHEN</b> CE VIPOF</p>	 <p><b>Gregori COLIN</b> Cabinet GCEC</p>	 <p><b>Christel COLIN</b> Insee</p>
 <p><b>Jo-Michel DAHAN</b> DGE (Direction générale des entreprises)</p>	 <p><b>Sandrine DUCHENE</b> DGE (Direction générale des entreprises)</p>	 <p><b>Paul FRANCESCHI</b> INSEE</p>
 <p><b>Camal GALLOUJ</b> Université de Paris 13 - CEPN IFR Sciences Eco Gestion</p>	 <p><b>Laurent GILLE</b> Télécom ParisTech</p>	 <p><b>Pierre GRAPIN</b> BIPE</p>
 <p><b>Aurélie GUILLEMETTE</b> Accenture</p>	 <p><b>Elisabeth KREMP</b> Insee</p>	 <p><b>Nadine LEVRATTO</b> Université de Paris Ouest</p>

Rapporteur

 <b>Christophe LONGEPierre</b> SYNTEC INGENIERIE	 <b>Christelle MARTIN</b> GPS (Groupement des professions de services)	 <b>Thierry MEOT</b> Insee
 <b>Marie-Christine MONNOYER</b> Université de Toulouse 1 Capitole - CRM	 <b>François MOURIAUX</b> Banque de France	 <b>Raphaëlle NEVEUX</b> OJS
<div data-bbox="262 902 387 931" style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Président</div>  <b>Christian NIBOUREL</b> Accentura	 <b>Daniel-Julien NOEL</b> CNPL	 <b>Isabelle PUECH</b> FEPEM
 <b>Fabienne ROSENWALD</b> Insee	 <b>Vincenzo SPIEZIA</b> OCDE (Organisation de coopération et de développement économique)	 <b>Camille SUTTER</b> Insee Département conjoncture
 <b>Hervé THOUMIAND</b> Banque de France		



Dominique DUFLO,  
Dirigeant  
Valeur RH

**Il est urgent de repenser  
nos outils pour doter les  
secteurs des services  
des emplois d'aujourd'hui  
et de demain  
dont ils ont besoin...**

## Emploi, employabilité et attractivité des métiers

### Rappelez-nous les objectifs de votre section thématique

Les entreprises de services ont ceci en commun, quel que soit leur domaine d'activités, qu'une part importante de leur valeur ajoutée repose sur les femmes et les hommes qui les constituent, les talents individuels et la richesse collective du capital humain, ressource par nature immatérielle.

La valorisation de ce patrimoine humain est un enjeu stratégique pour les entreprises de nos secteurs d'activités.

Les secteurs des services sont en croissance et souffrent d'une pénurie de compétences. Ce phénomène est en partie dû à un déficit d'attractivité de certains métiers, mais il illustre aussi la conséquence des évolutions rapides que connaît actuellement notre économie en particulier sous l'inexorable poussée de la transformation digitale. Une part importante des emplois de demain n'existe pas encore aujourd'hui. Sous l'influence des technologies du numérique, de nouveaux métiers sont apparus durant ces dernières années, tels que le métier de *community manager*, de *data scientist*, d'architecte de *cloud computing*, etc. et ces évolutions ne sont pas terminées...

**Il y a donc un caractère d'urgence à appréhender et à proposer des axes d'amélioration de l'ensemble des dispositifs et processus qui concourent à doter les secteurs des services des emplois d'aujourd'hui et de demain, à favoriser l'employabilité des salariés des entreprises et à accroître l'attractivité de nos secteurs et de nos métiers.**

Les secteurs des services ont un rôle à jouer dans cette bataille en faveur de l'emploi, qu'il concerne l'insertion des jeunes, la réinsertion des chômeurs de longue durée ou celle des seniors. Cet enjeu est stratégique pour notre pays et les services doivent apporter leur contribution

solidaire pour le traitement des situations sociales et humaines difficiles, accentuées par le contexte économique actuel.

Face à l'ampleur et à l'urgence des enjeux - besoins en compétences, attractivité des métiers, digitalisation de l'économie, etc., la ST a organisé ses priorités de travail autour de trois axes principaux :

- la poursuite des travaux engagés sur l'orientation et l'accès des jeunes au marché du travail, en particulier sur l'alternance ;
- l'engagement de travaux de fond pour améliorer l'identification et la visibilité des emplois dans les secteurs des services ;
- sur un plan plus méthodologique, mon objectif est de focaliser le champ d'action de la ST sur des thématiques ciblées et prioritaires pour formuler des avis et recommandations concrètes et opérationnelles.

#### **Quel bilan faites-vous des travaux de votre section thématique en 2014-2015 ?**

Mon entrée dans l'« écosystème » de la CNS il y a quelques mois m'a permis d'assister à la plénière du 3 mars 2015, à l'occasion de laquelle le ministre Emmanuel Macron a dressé une ambitieuse feuille de route à la CNS, notamment s'agissant d'emploi.

Ma première mission a donc été de répondre aux premiers éléments de commande, visant à proposer des mesures concrètes, notamment de simplification des procédures, permettant de développer l'alternance dans les entreprises de services pour l'ensemble des niveaux de qualification. Nous avons donc approfondi plusieurs thématiques visant notamment à faciliter l'alternance dans les TPE-PME comme, par exemple :

- favoriser les partenariats entre les grands groupes et les PME, dans une logique « gagnant / gagnant »,
- encourager les initiatives de type « parcours partagé d'apprentissage » ; il s'agit, en l'occurrence, de permettre à l'apprenti de réaliser une partie de sa période d'apprentissage au sein des entreprises clientes,
- renforcer le rôle des groupements d'employeurs dans le développement de l'alternance, lorsque c'est possible,

ou éviter le décrochage durant l'alternance,

- en consolidant le projet d'orientation du jeune, afin de réduire les ruptures,
- en agissant sur les difficultés rencontrées au cours de la relation professionnelle (problème de management, communication et comportement),
- en levant les obstacles extra-professionnels qui limitent le recours à l'alternance, particulièrement à l'apprentissage.

Nous avons également fait aboutir les travaux déjà engagés sur la formalisation d'un avis sur l'alternance<sup>17</sup>.

En parallèle, partant du constat de l'inadéquation de certaines fiches métiers du ROME<sup>18</sup> aux réalités des besoins des entreprises, nous avons initié des contacts avec ses responsables, au sein de Pôle Emploi. Les premiers contacts ont été très positifs, permettant d'envisager des demandes de modification et la ST logistique & *supply chain* devrait être la première à soumettre des demandes de mise à jour de ses fiches métiers. D'autres secteurs devraient suivre rapidement cet exemple et profiter des relations nouées par la ST avec Pôle Emploi !

### **Quelles ambitions donnez-vous à votre section thématique pour 2016 ?**

Les ambitions ne manquent évidemment pas, compte tenu des thématiques couvertes par la ST. La complexité réside plutôt dans la priorisation des questions à traiter. Cela étant précisé, l'un de mes objectifs premiers est d'améliorer la connaissance et la reconnaissance, par les pouvoirs publics, des spécificités des secteurs des services dans le domaine de l'emploi. Le rôle central du capital humain dans la valeur ajoutée, l'importance des savoir-être, les conditions d'exercice de l'activité professionnelle (multi-employeurs, etc.) constituent des marqueurs identitaires forts de nos secteurs d'activités qu'il convient d'avoir présents à l'esprit dans plusieurs domaines des politiques publiques, en particulier celui de la formation.

De manière plus concrète, en plus de l'amélioration des capacités d'intégration et d'accompagnement à l'emploi des jeunes, qui reste un fil conducteur de nos travaux, la ST souhaiterait porter un certain nombre de préconisations à destination des pouvoirs publics en matière d'emploi dans les domaines suivants :

- l'orientation et l'adéquation de l'offre de formation à destination des jeunes avec les besoins des entreprises ;
- le maintien de l'employabilité des collaborateurs ;
- la connaissance des métiers et l'anticipation des besoins en compétences ;
- et, de manière plus générale, établir et promouvoir une vision partagée et prospective de l'impact de la digitalisation sur l'emploi, l'employabilité et les compétences.

17 - Transmission au ministre le 15 juin 2015 de l'Avis de la CNS « Insérer durablement les jeunes dans les entreprises de service : faire de l'alternance une voie privilégiée d'accès à la formation et à l'emploi ».

18 - Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois.

En outre, la ST emploi a vocation à venir en appui et s'associer aux expérimentations territoriales conduites dans le cadre de CNS Services Lab., notamment pour inclure la dimension Emploi et Compétences.

Les pistes sont nombreuses mais au final, mon ambition est de faire de la ST emploi, employabilité & attractivité des métiers de la CNS un partenaire légitime et reconnu des pouvoirs publics en matière de préconisations sur l'emploi dans les services.

## Axes principaux de travail

- Etudier et proposer des améliorations des dispositifs d'orientation dans le cadre de la formation initiale et de la formation professionnelle;
- Elaborer des propositions pour accroître l'attractivité des métiers de services;
- Promouvoir les entreprises des secteurs des services et mettre en valeur les parcours et les trajectoires professionnels;
- Soumettre des recommandations pour améliorer la visibilité des entreprises du secteur en matière de responsabilité sociale et faire des entreprises du secteur des « employeurs de choix »;
- Améliorer la prise en compte des besoins en compétences des entreprises par l'institution scolaire et l'enseignement supérieur et contribuer au renforcement des liens entre les universités, les écoles et les entreprises;
- Identifier des solutions et développer des passerelles entre secteurs d'activités pour favoriser la mobilité interprofessionnelle;
- Réfléchir à de nouveaux modes de management pour tenir compte des changements culturels;
- Soutenir des actions de gestion prévisionnelle et territoriale des emplois et des compétences (GPEC et GTEC).



*Pour en savoir plus sur la section thématique, consultez le site web de la CNS.*

## Composition de la ST Emploi, employabilité et attractivité des métiers en 2015

 <b>Katleen AGBO</b> DGEFP	 <b>David ANGLARET</b> DGEFP	 <b>Gisèle ANKI-ZUCCARELLO</b> DGE (Bur formation, emploi industriel, compétences)
 <b>Monique BOSQUAIN</b> DGE/MISAP	 <b>Jérôme BOURON</b> Groupe SOS	 <b>Sylvie BOURSIER</b> Pôle Emploi
 <b>Françoise BRANCOURT</b> DGE/ESPI I	 <b>Olivier COONE</b> syntec-Numérique	 <b>Ariane DAHAN</b> DGE
 <b>Clémentine DARMON</b> EY	 <b>Aline DEGAY</b> CFDT	 <b>Michel DE LA FORCE</b> CFE-CGC
<b>Rapporteur</b>  <b>Sandrine DUCHENE</b> DGE (Direction générale des entreprises)	<b>Président</b>  <b>Dominique DUFLO</b> Valeur RH	 <b>Paul FRANCESCHI</b> INSEE
 <b>Pierre GRAPIN</b> BIPE	 <b>Aurélien GUILLEMETTE</b> Accentura	 <b>Valentin HUEBER</b> SYNTEC -Ingénierie

 <b>Manuel LECOMTE</b> CFTC	 <b>Guy LOUDIERE</b> FESP	 <b>François MABILLOT</b> syntec-Ingénierie
 <b>Rémi MALETRAS</b> Accenture	 <b>Christelle MARTIN</b> GPS	 <b>Isabelle MENANT</b> DGEFP
 <b>Mélanie NEU</b> DGE/ESPL2	 <b>Emmanuelle PERES</b> Déléguée Générale de la FFF	 <b>Stéphane PINEAU</b> Training Orchestra / FESPI
 <b>Anne-Céline RIBADEAU-DUMAS</b> Sodésis	 <b>Patrick ROUX</b> ENL9	 <b>Pascaline VILLIÉ</b> Accenture



Xavier  
Quérat-Hément,  
Directeur Qualité  
du groupe La Poste  
Président d'Esprit  
de Service France

**Dans un contexte mondial concurrentiel, les entreprises françaises savent qu'elles doivent améliorer leur compétitivité et leur créativité. L'excellence opérationnelle, qui place les collaborateurs, les clients et les partenaires au centre des préoccupations quotidiennes, fournit des outils nécessaires à l'atteinte de ces objectifs**

## Excellence opérationnelle

### Quelles sont les missions de votre section thématique ?

Dans un environnement en mouvement permanent, l'excellence opérationnelle donne des outils permettant d'améliorer l'organisation des entreprises en leur permettant de mieux répondre aux attentes de leurs équipes, de leurs partenaires et de satisfaire leurs clients.

L'excellence opérationnelle vise à aligner sa stratégie de développement, son organisation, ses équipes, ses partenaires et ses moyens dans un objectif de performance.

Les ambitions de notre section thématique, définies dans la lettre de mission qui m'est donnée, sont multiples :

- Renforcer les liens entre l'industrie et les services sur la thématique de l'excellence opérationnelle;
- Sensibiliser les petites structures à l'intérêt de mettre en œuvre ces outils;
- Développer les synergies en région entre les acteurs publics et privés autour de l'excellence opérationnelle;
- Encourager les entreprises de services à faire reconnaître en externe et en interne leur savoir-faire en matière d'excellence opérationnelle en déposant leur candidature au prix français de la qualité (PFQP), opération nationale de promotion de ces démarches à l'issue de laquelle les structures candidates (publiques ou privées) disposent d'un diagnostic externe sur leurs forces, faiblesses, opportunités et de propositions d'axes d'amélioration. Le PFQP constitue une reconnaissance de l'ensemble du travail accompli par les collaborateurs.

**Comme d'autres pays, tels que l'Allemagne et le Japon, qui ont développé leur stratégie commerciale à l'export sur l'argumentaire de reconnaissance de la qualité de leurs services et de leurs produits, la France doit faire retentir le slogan de l'excellence opérationnelle des services en France**

### **Quelles ont été les grandes étapes des travaux de la commission en 2015 ?**

La section thématique a commencé ses travaux début 2015. Dans un premier temps, notre collectif s'est mis d'accord sur une définition partagée de l'excellence opérationnelle et de son périmètre.

Nous travaillons aussi au développement d'une coordination des acteurs (DIRECCTE, CCI, fédérations professionnelles, enseignement supérieur,...), ce qui passe par une meilleure connaissance des actions de chacun et une mise en commun des contacts et des ressources.

Un recensement des formations proposées par les grandes écoles, les universités, les ateliers école<sup>19</sup> et des actions mises en œuvre dans ce domaine par les pôles de compétitivité est en cours.

Des contacts ont par ailleurs été pris pour déterminer les modes de collaboration qui mériteraient d'être mis en œuvre dans le cadre du programme « industrie du futur », ainsi qu'avec le Conseil national de l'industrie (CNI).

### **Quelles ambitions donnez-vous à votre section thématique pour 2016 ?**

Je souhaite focaliser le travail de la section thématique sur des sujets qui me semblent essentiels pour développer le déploiement des outils de l'excellence opérationnelle au sein des TPE/PME des services et de l'industrie :

- Le développement de synergies régionales favorisant le partage de bonnes pratiques et la mise en réseau entre les acteurs publics et privés;
- Le développement des liens entre les organismes de formation et les entreprises.

---

<sup>19</sup> - Ensemble de postes de travail modulables et déplaçables, permettant d'expérimenter diverses formes d'organisation afin de former à la maîtrise et à la pratique des principes de l'excellence opérationnelle.

## Axes principaux de travail

- Construire une vision moderne de l'excellence opérationnelle adaptée au monde des services;
- Développer et construire en régions une meilleure coordination de l'ensemble des acteurs publics et privés sur le sujet;
- Développer et promouvoir des outils opérationnels répondant aux besoins d'informations, de conseil et de soutien des TPE/PME dans la mise en œuvre des démarches d'excellence opérationnelle;
- Renforcer les liens entre les services et l'industrie en participant aux travaux du CNI et au plan « Industrie du futur ».



*Pour en savoir plus sur la section thématique, consultez le site web de la CNS.*

## Composition de la ST Excellence opérationnelle en 2015

 <b>Sylvie BARRUCAND</b> CGPME	 <b>Fabrice BONNIFET</b> MEDEF	 <b>Françoise BRANCOURT</b> DGE - Bureau des services de l'économie immatérielle	
<b>Rapporteur</b>	 <b>Isabelle DAUGY</b> DGE	 <b>Laurent GREGOIRE</b> Président de la ST logistique	 <b>Anissa MAKHLOUF</b> Ecole Centrale Paris (Exécutive education)
 <b>Mohamed MANSOURI</b> ARFP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité)	 <b>Sylvie NOUAILLE</b> CCI France	 <b>Frédéric PELCE</b> DIRECTO IAF	
 <b>Olivier PONCELET</b> FFP (Fédération de la Formation Professionnelle)	<b>Président</b>	 <b>Xavier QUERAT-HEMENT</b> La Poste	 <b>Fabienne RAMIREZ</b> AFNOR
 <b>Marielle ROUX</b> La Poste	 <b>Denis SAUSSEREAU</b> DGE - Bureau de la normalisation et de la qualité	 <b>Laurent VIGOUROUX</b> FAPICS	



Gilles LAFON  
Président  
Prism'Emploi,  
Directeur délégué  
Onet



Dominique CALMELS  
Directeur financier  
Accenture France

**Une fiscalité raisonnée  
et stable engendre des  
entreprises de services  
compétitives qui créent  
des emplois**

## Fiscalité et compétitivité

### Rappelez-nous les objectifs de votre section thématique

Les questions liées à l'emploi, au travers de la formation, des salaires ou des charges sociales sont au cœur de la compétitivité des entreprises de services. Selon le secteur d'activité, les salaires et les charges de ces entreprises représentent de 45 % à 70 % de leur structure de coûts et la valeur ajoutée de leur activité peut être composée essentiellement de salaires et de charges.

C'est pourquoi les entreprises de services sont particulièrement sensibles aux niveaux et évolutions des dispositifs de prélèvements sociaux qui ont pour assiette les salaires et de prélèvements fiscaux dont l'assiette repose sur la valeur ajoutée. Toute orientation sociale ou fiscale inadaptée, non seulement peut détruire de l'emploi, mais aussi accentuer significativement le nombre de cessations d'activité, nuire aux investissements, à l'innovation ou aux implantations d'entreprises étrangères sur notre territoire.

La section thématique « fiscalité et compétitivité », composée d'une quinzaine de membres représentatifs de la diversité des activités de services – les services à la personne, l'intérim, la sécurité, la propreté, les foires, salons, congrès et événementiel, l'hôtellerie, la restauration indépendante et de chaîne, la restauration collective, le conseil et l'informatique, la banque et l'assurance – a donc pour mission d'éclairer les autres membres de la CNS et le ministre, sur la compétitivité des entreprises de services au travers des choix de fiscalité. Elle a aussi décidé de s'investir fortement dans la simplification administrative en participant largement à un groupe de travail sur ce sujet rattaché directement au bureau de la CNS.

### **Quel bilan faites-vous des travaux de votre section thématique en 2014-2015 ?**

Les travaux de la ST ont porté sur plusieurs sujets d'actualité qui avaient des conséquences immédiates ou à venir sur la compétitivité, voire la pérennité, des entreprises de services.

Des courriers ont été rédigés et transmis au Ministre de l'économie sur la nécessaire pérennisation du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) ou sur l'importance de sa sortie du champ de l'indice de référence du calcul du coût du travail (indice ICHTrévTS) de l'Insee. Un autre courrier attirait l'attention du ministre sur des évolutions techniques découlant de la mise en place, progressive, de la déclaration sociale nominative (DSN) au cours de l'année 2016 et sur les difficultés engendrées pour les entreprises des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre.

La ST a également engagé un travail destiné à apprécier la structure des comptes de résultats des entreprises de services par secteur d'activité afin de pouvoir notamment évaluer les conséquences des évolutions des charges liées à leur masse salariale.

Enfin la simplification a largement mobilisé les membres de la ST. Une consultation des membres de la CNS a été lancée en septembre 2015. Près d'une centaine de mesures de simplification ont été proposées. Celles-ci ont été étudiées et documentées afin de pouvoir les soumettre au Conseil de la simplification pour les entreprises. Plusieurs propositions ont été reprises comme « simplifier les modalités de convocations aux assemblées des SARL et des SA », et annoncées le 3 février 2016.

### **Quelles ambitions donnez-vous à votre section thématique pour 2016 ?**

Nous souhaitons que la ST poursuive et approfondisse les travaux engagés en 2015.

L'étude sur les comptes de résultats doit être finalisée rapidement car c'est un outil qui mériterait d'être valorisé et exploité. Il pourrait être particulièrement utile pour modéliser les conséquences d'une évolution de la fiscalité ou des prélèvements sociaux.

La ST doit également continuer à assurer son travail de veille pour alerter le Gouvernement des conséquences de décisions concernant sa politique économique sur la compétitivité des entreprises de services et donc sur l'emploi dans ces secteurs qui sont à la base de 80 % des créations d'emplois.

La simplification sera également un axe de travail prioritaire de la section thématique. Les sujets dans ce domaine étant tellement nombreux qu'il est important de poursuivre la collaboration engagée avec le Conseil de la simplification pour les entreprises et de continuer à l'alimenter en propositions. La section thématique pourrait également devenir un point d'entrée pour permettre d'identifier des entreprises de services, si les « tests PME » préconisés par le Conseil de la simplification se mettaient enfin en place.

## Axes principaux de travail

- Finaliser l'étude sur les comptes de résultats des entreprises de services par secteur d'activité ;
- Documenter et porter des mesures de simplification pour les entreprises de services ;
- Assurer un rôle d'alerte vis-à-vis du Gouvernement par rapport aux conséquences de mesures économiques et sociales sur l'activité des entreprises de services.



*Pour en savoir plus sur la section thématique, consultez le site web de la CNS.*

## Composition de la ST Fiscalité et compétitivité en 2015

 Sébastien ARCHI PRISME	 Dominique CALMELS Accenture	 Fabrice DE LAVAL UNIMEV
	Présidents	
 Valentin HUEBER SYNTEC -Ingénierie	 Gilles LAFON DMET	 Blandine LEPORCQ FBF
 Lydie LODIN FEP	 Rémi MALETRAS Accenture	 Fabienne MININI SODEXO
 Olivier PERALDI FESP	Rapporteur	 Bernard ROUGAGNOU Cabinet Rougagnou-CGA
 Anne SAINT-JULIEN Groupe Bertel - SNRTC	 Christophe SALMON USP	 François TALLON FFSA
 Serge VO-DINH ADECCO		



Frédéric BEDIN,  
Président du directoire  
du groupe Public  
Système Hopscotch

**Financement,  
écosystèmes  
et méthodologies  
sont les axes majeurs  
de notre action**

## Innovation

### Rappelez-nous les objectifs de votre section thématique

Le rôle premier de la section thématique « Innovation » était et reste celui de battre en brèche des idées reçues: l'innovation est nécessaire même dans des secteurs où elle semble la moins pertinente, notamment ceux dans lesquels la composante technologique est peu présente. Par ailleurs, encore plus aujourd'hui, à l'heure de la transformation numérique, il devient urgent de briser le mur qui sépare l'industrie des services.

Ainsi, la ST « Innovation », forte de sa quinzaine de membres, touchant tous de près ou de loin à l'innovation, avait pour mission globale en 2015 de lever les verrous relatifs à l'émergence de l'innovation servicielle. J'ai donc orienté à ce moment-là les travaux de la section thématique sur les questions de financement de l'innovation, d'organisation des écosystèmes et de diffusion des bonnes pratiques et méthodologies propres à l'innovation servicielle.

### Quel bilan faites-vous des travaux de votre section thématique en 2014-2015 ?

Rétrospectivement, je me dis qu'il faut toujours en faire plus. Encore trop de PME ont ce réflexe de considérer qu'elles ne sont pas innovantes ou qu'investir dans des projets misant sur l'enchantement de la relation client, l'optimisation du parcours client ou encore le développement du capital immatériel de l'entreprise demeure une opération qui n'est pas rentable.

Encore trop d'acteurs privés, publics ou parapublics, d'accompagnement et de financement considèrent que seules les entreprises qui innovent par des ruptures technologiques méritent d'être accompagnées voire soutenues.

Encore trop d'écoles et d'universités n'ont pas pris le virage serviciel nécessaire à la transformation de leurs

parcours de formation, privilégiant toujours l'excellence académique alors que nous sommes entrés dans le monde de la polyvalence, de la mixité des compétences et du collaboratif. Quoique, pour ce dernier point, je concède l'avance d'un certain nombre d'écoles et d'universités en la matière.

Les travaux de la section thématique « Innovation » en 2015 constituent des efforts significatifs dans l'évolution des constats cités ci-dessus. Les actions de promotion de l'innovation servicielle lors de séminaires dédiés dans les territoires, à l'instar de la journée d'échange organisée entre la Commission nationale des services et l'écosystème d'innovation de l'Eurométropole de Strasbourg, ou encore la sensibilisation des acteurs économiques du territoire de Nancy à l'innovation servicielle ont permis de démontrer aux entreprises l'intérêt de l'innovation servicielle et ses conditions d'émergence.

La section thématique a également contribué à l'évolution des mentalités auprès des acteurs du financement. Son travail relatif au « radar de l'innovation », grille d'évaluation des projets d'innovation, a sans aucun doute contribué à faire évoluer les propres grilles des acteurs du financement tels que Bpifrance et son nouveau référentiel « Innovation nouvelle génération » laisse une large place à l'innovation servicielle. Nous avons également contribué à la réflexion sur le crédit d'impôt innovation à travers un avis préconisant l'élargissement de ce dispositif aux projets d'innovation servicielle.

Enfin, il faut tout particulièrement remercier les efforts de chacun des membres de la section thématique qui ont permis d'accroître la connaissance des environnements et des lieux d'innovation. Cette connaissance nous rassure sur la prise de conscience du monde économique et politique des enjeux de l'innovation servicielle. Pour illustrer, je pourrais citer l'apparition de départements d'innovation servicielle dans les grandes entreprises à l'instar de l'atelier innovation service de Safran et le développement de structures d'accompagnement de plus en plus tournées vers les innovations servicielles, comme l'Incubateur HEC, Paris&Co, etc.

#### **Quelles ambitions donnez-vous à votre section thématique pour 2016 ?**

En 2016, je souhaite focaliser les travaux de la section thématique sur deux volets particulièrement importants :

- La sensibilisation des PME à l'innovation servicielle. Pour ce faire, il me semble urgent de disposer d'outils de communication efficaces et accessibles au plus grand nombre pour inciter nos PME françaises à innover par les services et dans les services, et regagner de la compétitivité face à la concurrence internationale ;

- L'enseignement supérieur. Il y a encore une marge importante qu'il convient de réduire par des actions de pollinisation des universités et des écoles avec des disciplines émergentes telles que le design de service ou la *Blue ocean strategy*<sup>20</sup>.

Avec l'ensemble des membres de la section thématique, nous continuerons, enfin, à faire vivre l'esprit de l'innovation servicielle, celui du partage, du pragmatisme et de l'inattendu.

## Axes principaux de travail

- Dépasser la distinction industrie / services
- Le financement de l'innovation dans les services
- La promotion de l'innovation dans les services et par les services
- Les bonnes pratiques et méthodologies pour innover
- Considérer le numérique comme une opportunité
- Prendre en compte le « design » et le « design de service »



*Pour en savoir plus sur la section thématique, consultez le site web de la CNS.*



Journée d'échanges avec l'Eurométropole de Strasbourg le 19 février 2015.

20 - W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2010), « Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques », Pearson Education, London.

## Composition de la ST Innovation en 2015

Rapporteur	Président	
 <b>Ahmed AGARBI</b> DGE	 <b>Frédéric BEDIN</b> Public Système Hopscotch	 <b>Marie-Pierre BORDET</b> AACC
 <b>Dominique CARLAC'H</b> ACI	 <b>Hélène CLEMENT</b> EpiFrance	 <b>Patrick COCQUET</b> CAP DIGITAL
 <b>Jean-Paul COTTET</b> Orange	 <b>Clémentine DARMON</b> EY	 <b>Edouard DE LENCQUESAING</b> Finance Innovation
 <b>Nina DLOUHA</b> DGE	 <b>Joelle DURIEUX</b> Finance Innovation	 <b>Alban ERAL</b> AXESSIO
 <b>Thomas GROSS</b> SOGEDEV	 <b>Xavier PAVIE</b> ESSEC / ISIS	 <b>Paul PIETYRA</b> Hekeo



Éric DADIAN,  
Président du Conseil  
de surveillance  
de CCA International,  
Président  
de l'Association  
Française de la Relation  
Client (AFRC)

**Quatre territoires vont  
expérimenter ce que  
les services marchands  
peuvent apporter  
d'innovation et de  
croissance à l'ensemble  
de l'économie**

## Relais des mutations économiques

### Rappelez-nous les objectifs de votre section thématique

A l'heure de la mondialisation et des transformations appuyées sur une digitalisation irriguant tous les secteurs de l'économie, il est indispensable de travailler à une réflexion et à des propositions relatives à la place particulière des services marchands dans les mutations à venir. Notre section thématique s'inscrit dans une démarche positive de solutions par et pour les services, sans exclusive des secteurs B2B ou B2C, et sans exclure les mondes de l'industrie et du commerce.

### Quel bilan faites-vous des travaux de votre section thématique en 2014-2015 ?

Le travail accompli cette année a permis de concrétiser cette conviction sur quatre territoires candidats à l'expérimentation CNS Services Lab. Ainsi, les élus représentant au global une population d'environ 2 millions d'habitants vont, sur Amiens, Rouen, Nancy et Marseille, pouvoir vérifier ce que les services marchands peuvent apporter d'innovation et de croissance au bénéfice de l'ensemble de l'économie.

Les porteurs de ces projets ont présenté leur candidature officiellement le 3 mars 2015 au Ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, Président de la CNS, lors de la réunion plénière de la CNS.

Les quatre territoires impliqués affichent des objectifs de développement des activités de services ambitieux. Chacun d'eux a été invité à retenir, à titre expérimental, dans un premier temps, un axe de développement sectoriel sur lequel les efforts conjoints du territoire et de CNS Services Lab. se porteront. Rouen a choisi d'apporter des gains de productivité à l'industrie par les services, avec un focus sur la métallurgie. Nancy améliorera le bien-vivre des personnes en perte d'autonomie (SAP et

domotique) par l'innovation servicielle et des solutions d'habitat connecté. Si Marseille souhaite devenir le leader européen de l'innovation au service du bien-être, le territoire ciblera son action CNS Services Lab., d'abord sur la petite enfance. Enfin, Amiens identifiera les services nécessaires à l'émergence d'un cluster E-Santé d'envergure internationale.

### **Quelles ambitions donnez-vous à votre section thématique pour 2016 ?**

Le chemin est désormais tracé : il va falloir, par des actions concrètes, établir de manière concertée avec le territoire, un référentiel pour évaluer les projets retenus à étapes régulières (mise en place d'un reporting individualisé fondé sur des indicateurs relatifs aux expérimentations CNS Services Lab. et au bouquet de services apporté par la CNS). Le ministre souhaite que les bonnes pratiques soient rapidement connues et que soient remontées, si nécessaire, via l'expérimentation, auprès des ministères ou des administrations concernés, les mesures de simplification administrative qui permettraient de fluidifier la mise en œuvre des initiatives du territoire. De plus, le projet doit permettre de mettre en relation, lors des réunions CNS Services Lab., les métropoles expérimentatrices avec près d'une centaine d'experts, membres de la CNS et de ses sections thématiques.

## Les programmes territoriaux

- Rouen : apporter des gains de productivité à l'industrie par les services, avec un focus sur la métallurgie.
- Nancy : améliorer le bien-vivre des personnes en perte d'autonomie (SAP et domotique) par l'innovation servicielle et des solutions d'habitat connecté.
- Marseille : devenir le leader européen de l'innovation au service du bien-être, avec un premier focus sur la petite enfance.
- Amiens : identifier les services nécessaires à l'émergence d'un cluster E-Santé d'envergure internationale.

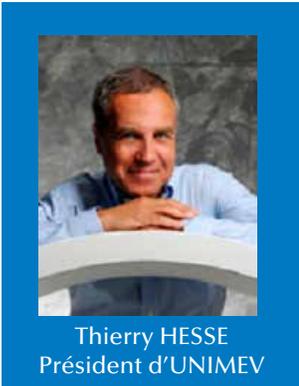


Pour en savoir plus sur la section thématique, consultez le site web de la CNS.

## Composition de la ST relais des mutations économiques en 2015

 <b>Ahmed AGARBI</b> DGE	 <b>Jean-Marc ALBERT</b> Amiens Métropole	 <b>Léa BORD</b> DEFIS Services
 <b>Rachid BOUBEGRA</b> Maison de l'Emploi du Grand Nancy	 <b>Eric DADIAN</b> CCA International	 <b>Jo-Michel DAHAN</b> DGE
 <b>Michel DE LA FORCE</b> OFF-CGC	 <b>Sandrine DUCHENE</b> DGE	 <b>Charlotte DUDA</b> STREAM
 <b>Julien FANON</b> Accenture	 <b>Joël FOURNY</b> Chambre de Meiers et de l'Artisanat	 <b>Pascal FRADCOURT</b> Amiens métropole
 <b>Jean-Yves HEYER</b> Invest in Reims	 <b>Emery JACQUILLAT</b> Cemil Matelton	 <b>Manuel LECOMTE</b> OPTIC
 <b>Dominique LEMOINE</b> Rouen Normandy Invest	 <b>François-Xavier LEVEL</b> Agence de coopération Europa InterCluster	 <b>Marc LHERMITTE</b> EY

 <b>Rémi MALETRAS</b> Accenture	 <b>Christelle MARTIN</b> GPS	 <b>Xavier OUVRARD</b> DEFIS Services
 <b>Nicolas PAVAN</b> CCI Marseille Provence	 <b>Eric-Marie PETIT</b> DGE	 <b>Marc POUZET</b> CCI Marseille Provence
 <b>Corinne ROLLAND</b> CCI Marseille Provence	 <b>Claude SAMSON</b> AFILOG	 <b>Brigitte SICA-BARCELLA</b> DGE <span style="border: 1px solid black; padding: 2px; font-weight: bold;">Rapporteur</span>
 <b>Guy VAUGEOIS</b> DGE	 <b>Pascaline VILLIE</b> Accenture	



Thierry HESSE  
Président d'UNIMEV

**Un secteur au cœur  
de la croissance  
et de l'attractivité  
de notre économie**

## Compétitivité des rencontres d'affaires et attractivité des territoires

### Rappelez-nous les objectifs de votre section thématique

Parce qu'ils sont à la fois un lieu de vente et de rencontres, les salons professionnels constituent de formidables outils de communication et de développement commercial (prospection, relations commerciales privilégiées, veille concurrentielle).

Véritable vitrine à l'international des secteurs économiques, les nombreux salons internationaux organisés chaque année en France contribuent à valoriser les grandes filières de production françaises. Qu'ils soient un premier pas vers les marchés étrangers ou l'occasion d'explorer de nouvelles cibles, les salons professionnels représentent la réponse la mieux adaptée et la plus accessible aux ambitions des PME à l'international et sont un puissant tremplin vers l'exportation.

Ce secteur recouvre les activités d'organisation de salons, de foires et de congrès. Il emploie de façon directe ou indirecte près de 120 000 personnes. Il génère un niveau de retombées économiques élevé puisqu'il atteint près de 7,5 milliards d'euros. En termes de flux d'affaires, c'est-à-dire de chiffre d'affaires occasionné pendant ou après une rencontre commerciale, le secteur génère près de 30 milliards d'euros.

La ST « Compétitivité des rencontres d'affaires et attractivité du territoire » permet de mener une réflexion globale et stratégique sur un secteur qui recèle des gisements de croissance et qui concerne de nombreux secteurs économiques : le tourisme, les transports, les entreprises industrielles (automobile, aéronautique, luxe), le secteur de l'agro-alimentaire (agriculture, gastronomie), les activités de soutien aux entreprises (la gestion de fluides, la sécurité des biens et des personnes, la publicité...).

## Quel bilan faites-vous des travaux de votre section thématique en 2014-2015 ?

Les travaux de la ST se sont orientés en 2014 et en 2015 vers :

- une participation active aux travaux de la CNS ;
- des travaux et des réflexions en vue d'installer un comité stratégique de filière à l'instar de ce qui existe dans le secteur industriel.

L'objectif de la structuration en filière reste de valoriser les atouts français en termes d'événements et d'infrastructures, de promouvoir les capacités françaises, d'améliorer le positionnement de notre pays et d'inciter les professionnels du secteur à s'approprier les changements et opportunités induits par le développement numérique.

La ST « Compétitivité des rencontres d'affaires et attractivité des territoires » a élargi son champ d'action en intégrant des acteurs locaux du secteur : la ville de Cannes, l'association France Congrès, Atout France. Ces actions ont permis :

- d'identifier une liste de 30 salons jugés prioritaires en termes d'accompagnement et d'accueil ;
- d'identifier les congrès à fort impact économique afin de mettre en place une stratégie de captation co-construite entre les pouvoirs publics et le secteur privé.

Les premiers résultats de ce type de démarche orientée « *business* » sont probants puisque :

- le congrès de l'*European Respiratory Society (ERS)* et le congrès mondial des sourds se tiendront à Paris. Ces deux événements devraient générer près de 200 M€ de retombées économiques pour les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration ou des transports ;
- une stratégie d'accueil dans les aéroports est esquissée en liaison entre les professionnels et ADP (Aéroports de Paris).

En complément de ces premiers résultats, plusieurs leviers pourraient être mobilisés pour bâtir une stratégie de secteur innovante et ambitieuse :

- la mise en place d'une fiscalité attractive et adaptée aux normes de l'Union (la concurrence internationale des pays hors U.E place la norme fiscale dans les paramètres de choix d'une ville organisatrice) ;
- le développement d'un volet numérique performant apparaît comme un facteur clé pour promouvoir les capacités d'organisation françaises et la qualité des manifestations (l'offre de service doit intégrer un volet numérique innovant pour proposer une offre différenciée notam-

- ment vis-à-vis de la clientèle étrangère, le secteur doit s'approprier la connectivité des sites événementiels majeurs);
- la structuration d'une stratégie d'investissement autour de projets d'infrastructures d'avenir. La région Ile-de-France combine la première offre de services d'Europe pour les expositions en termes capacitaires (700 000 m<sup>2</sup>) et bénéficie de l'image de Paris (une stratégie d'investissements d'infrastructures passe par une articulation entre le niveau capacitaire déjà atteint à Paris/IDF et un maillage territorial plus harmonieux avec l'ensemble de la France);
  - l'amélioration de l'accueil aux aéroports et gares, ainsi que de la qualité des dessertes entre les zones aéroportuaires et les lieux d'expositions (des investissements seront nécessaires pour atteindre cet objectif);
  - la mobilisation des moyens de la formation professionnelle en vue d'articuler l'offre de services et la qualité des services rendus sur toute la gamme des emplois. Il s'agit aussi bien de former des salariés très qualifiés sur un secteur à forte valeur ajoutée que de permettre l'employabilité de personnes éloignées du marché de l'emploi;
  - la sensibilisation des professionnels à l'intégration des normes et des attentes en termes de sécurité des biens et des personnes;
  - l'amplification de la capacité à identifier les manifestations stratégiques pour l'économie et pour le secteur.

Les Assises du tourisme qui visaient à faire de la France le leader mondial du secteur, avec un objectif de 100 millions de touristes à l'horizon 2020, ont contribué à faire émerger des axes stratégiques qui peuvent s'articuler avec une initiative de renforcement du secteur: renforcer l'attractivité de la France, faciliter le parcours des visiteurs étrangers (sécurité, transports, formalités, etc.), améliorer la qualité de l'accueil, développer le numérique.



*Pour en savoir plus  
sur la section thématique,  
consultez le site web de la CNS.*

## Composition de la ST Compétitivité des rencontres d'affaires et attractivité des territoires en 2015

<b>Rapporteur</b>	 Ludovic ABIVEN D&E	 Henri BAISSAS UBI France	 Cécile BASSOT SOPEKA
 Bertrand BIARD ANAE	 Rémi BILBAULT OFI	 Natalie DE CHALUS Colloquium	
 Marc DE GARIDEL IPSEN	 Jean-Yves DURANCE CCIP	 Thibault FABRE UBIFRANCE	
 Claude FEURER Strasbourg évènement	 Michel FILZI REED Expositions	 François GUARINO FFM2E	
 Renaud HAMAIDE VIPARIS	<b>Président</b>	 Thierry HESSE UNIMEV	 Christian LIAGRE Crealis
 Jean-Luc MARGOT-DUCLOS ARD	 Mathieu ROSY UNIMEV	 Olivier ROUX GL Events	



Laurent GREGOIRE  
Président de la  
commission  
« Management  
de la logistique » de  
l'association française  
de normalisation,  
membre de la chaire  
*Supply chain* de  
CentraleSupélec

**Une articulation forte  
des travaux de la ST  
avec le calendrier de la  
Conférence nationale sur  
la logistique**

## Logistique & *supply chain*

### Rappelez-nous les objectifs de votre section thématique

Notre section thématique se consacre à la fois aux prestations d'opérations et d'implantations logistiques dans leur ensemble, ainsi qu'aux métiers de la gestion de la chaîne logistique dans l'entreprise étendue, ou *supply chain*. Nos objectifs concernent donc les métiers, l'offre et la demande en prestations de distribution physique de marchandises, en prestations relatives aux logiciels logistiques et au conseil en logistique.

S'agissant de la fonction de *supply chain management*, elle connaît des développements assez rapides liés aux attentes des marchés, à la pression concurrentielle en Europe et ailleurs dans le monde, mais on constate qu'elle est encore insuffisamment développée dans notre économie, en dehors des grandes entreprises.

Dans ce contexte, nos objectifs visent d'une part à favoriser en France les emplois et l'activité dans ces services, et d'autre part à accompagner toutes les PME sur la voie d'une bonne gestion des opérations de leurs chaînes logistiques.

### Quel bilan faites-vous des travaux de votre section thématique en 2014-2015 ?

En introduction, j'indique que dans le cadre du processus de la Conférence nationale sur la logistique, la section thématique s'est élargie en septembre 2015 aux représentants des fédérations professionnelles en logistique et associations professionnelles, invitées au comité de pilotage de la Conférence. Dans ce contexte, je salue l'engagement des membres de la section thématique et le soutien que le monde académique et celui des entreprises nous témoignent pour renforcer la sensibilisation aux bénéfices de l'approche *supply chain* dans les entreprises, cet axe de travail ayant déjà été présent dans les travaux de l'année précédente.

Au cours de l'année 2015, et dans le droit fil des travaux entamés en 2014, le programme de travail de la section thématique a été élaboré avec un objectif prioritaire basé sur l'adaptation de la capacité aux exigences et au calendrier des travaux et événements préparatoires de la Conférence nationale sur la logistique. Cette Conférence s'est tenue à Paris le 8 juillet 2015 et, conformément à la perspective ambitieuse de cette démarche de concertation, le volume des actions menées tout au long de l'année a débouché sur la production d'un nombre important de fiches constituées pas à pas lors de réunions d'échanges et d'ateliers thématiques (plus d'une vingtaine de réunions au total durant le seul premier semestre 2015). Cette Conférence doit prochainement aboutir à la présentation d'une Stratégie nationale Logistique 2025.

En tant que président de la section thématique, je suis intervenu non seulement lors de la Conférence nationale sur la logistique mais aussi notamment, à la rencontre « micro-conférence » organisée dans le cadre du salon de la logistique (salon SITL en avril 2015) pour la présentation de la Conférence, sous l'angle d'une démarche de concertation d'une ampleur encore inédite dans ce domaine, ainsi qu'à un atelier DGE « La logistique urbaine au service du développement durable » lors du 14<sup>ème</sup> « meet.ING » de l'ingénierie, en octobre 2015.

En outre, les membres de la section thématique ont contribué à organiser une présentation de la simulation pédagogique « *The fresh connection* » auprès des réseaux d'appui et de formation (CCI, DGITM/DREAL, DGE/DIRECCTE, Fapics, Aslog, écoles, etc.). Cette journée, organisée en janvier 2015 dans les locaux de la DGE, a bénéficié de l'appui du Conseil national de l'Industrie. La section thématique s'est également mobilisée à l'occasion de la finale française de ce jeu pédagogique organisée dans les locaux d'Euralogistic à Arras en juillet 2015, l'événement s'étant déroulé sous le patronage du ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique.

### **Quelles ambitions donnez-vous à votre section thématique pour 2016 ?**

Il n'existe pas actuellement de filière structurée pour la logistique, au sens des comités stratégiques de filières (CSF). Il existe une branche professionnelle transport-logistique, et des conventions collectives, dont le périmètre dépasse la logistique des marchandises.

Les travaux menés depuis l'été 2014 dans le cadre de la Conférence nationale sur la logistique ont montré l'intérêt des professionnels à se concerter et débattre des enjeux et des actions communes possibles dans le domaine de la logistique.

Tenant compte du prérequis nécessaire que représentent une étude puis un accord sur le périmètre concerné par la filière, je souhaite proposer aux membres de la ST, récemment élargie, de poursuivre l'étude de ce que doit être ce périmètre, avec l'ambition de travailler à un plan d'actions permettant d'aboutir à un contrat stratégique de filière.



*Pour en savoir plus  
sur la section thématique,  
consultez le site web de la CNS.*

## Composition de la ST Logistique & *supply chain* en 2015

 David ANGLARET DGETP	 Pascal BARRE FNTR, transports Barré	 Eric BERNER DGE <b>Rapporteur</b>
 Adrian CHOFFE CCI Moselle	 Eric DESSERT CEDID	 Jérôme DOUY TLF
 Bruno DURAND Université de Nantes	 Fabien ESNULT ASLOG	 Yves FARGUES TLF
 Marie-Madeleine FUGER INSEE	 Louis-François GOMBERT Club Demeter	 Laurent GREGOIRE Commission logistique de l'Aliner <b>Président</b>
 Thierry GRUMAUX FNTR	 Xavier HUA ECR France	 Valérie LASSERRE USNEF
 Valérie MACREZ ASLOG	 Gilles MATHÉLIE-GUINLET OTRE	 Julien MOREL NESPRESSO





Damien VERDIER,  
Directeur Stratégie,  
Organisation R&D,  
Innovation  
du groupe Sodexo

**La gestion déléguée  
représente, en France,  
132 milliards d'euros  
de chiffre d'affaires et  
1,2 million d'emplois  
privés**

(source: IGD)

## Services aux collectivités

### Rappelez-nous les objectifs de votre section thématique

La section thématique « Services aux collectivités » est composée d'une vingtaine de membres, issus des secteurs privé et public et représentant toute la diversité des activités et des entreprises de ce secteur (eau, déchets, environnement, énergie, restauration collective, transport, tourisme, etc.).

Elle a vocation à identifier les freins majeurs au développement des entreprises de services aux collectivités dans nos territoires et à formuler des propositions, de toute nature (fiscale, réglementaire, structuration filière, contractualisation...) sur ce secteur d'activités dont le chiffre d'affaires est évalué à 132 milliards d'euros et le nombre d'emplois privés s'élève à environ 1,2 million (Source: Institut de la Gestion Déléguée).

### Quel bilan faites-vous des travaux de votre section thématique en 2014-2015 ?

Depuis le lancement de nos travaux, nous avons souhaité auditionner une grande variété d'acteurs, publics et privés, concernés par les services aux collectivités, afin de dresser un constat partagé de la situation et d'échanger sur les mesures et les leviers d'amélioration dans ce secteur. Quelques sujets forts sont apparus dans un grand nombre d'auditions: la nécessaire coordination des politiques et des textes réglementaires et législatifs dans le domaine (notamment la réforme de la commande publique et la réforme territoriale), les enjeux en matière de gestion des ressources humaines notamment dans les collectivités ou encore la concurrence croissante de certaines structures (para)publiques.

J'ai relayé, début 2015, ces thématiques et inquiétudes dans un courrier au Ministre sur le thème « Coordonner les réformes en cours relatives aux services aux collecti-

vités, harmoniser les différents modes de gestion et préserver les équilibres entre acteurs publics et privés ».

Nous avons par ailleurs adressé une contribution commune lors de la consultation publique sur le projet d'ordonnance transposant le volet législatif des directives « marchés publics » pour obtenir quelques évolutions significatives du texte.

Enfin, nous avons organisé à Nancy, le 6 juillet 2015, un séminaire intitulé « *Relations public-privé: Développer l'innovation et la performance pour renforcer l'attractivité du territoire* ». Ce séminaire a permis d'échanger, entre acteurs privés et publics, institutionnels locaux et membres de la CNS, autour des sujets que nous abordons au sein de la section thématique tels :

- le pilotage des services de la ville et les outils d'aide à la décision disponibles ;
- la simplification et l'évolution du droit des marchés publics et de la commande publique et la formation des acheteurs ;
- les relations et le dialogue nécessaires entre acteurs privés et publics en amont des contrats et appels d'offres ;
- la valorisation de l'innovation dans la commande publique.

Les travaux, les témoignages et les visites d'installations et d'entreprises de la journée permettront d'alimenter nos propositions par des exemples concrets et des retours d'expérience territoriaux.

### **Quelles ambitions donnez-vous à votre section thématique pour 2016 ?**

En 2016, je souhaite poursuivre les auditions d'experts au sein de la section thématique afin de faire connaître et de partager nos activités et nos propositions.

La section thématique contribuera également à dresser un constat objectif et chiffré du secteur, en alimentant notamment l'Atlas de la gestion des services publics réalisé par l'IGD.

Elle continuera d'être force de proposition sur l'évolution des textes législatifs et réglementaires et leur mise en œuvre ; en particulier, dans le cadre de la transposition des directives « marchés publics et concessions », de la réforme territoriale et des projets de loi sur le numérique. Elle s'attachera également à soutenir les initiatives visant à renforcer la transparence et la professionnalisation des acheteurs publics et à harmoniser les exigences des différents modes de gestion, ainsi que le recommande le Conseil

d'analyse économique dans sa note « Renforcer l'efficacité de la commande publique »<sup>21</sup>.

Nous veillerons enfin à promouvoir l'innovation et la qualité dans la commande publique dans chacun de nos messages, en prenant appui sur les enseignements de nos auditions et déplacements en régions.



©Aduan

Séminaire « Relations public-privé : Développer l'innovation et la performance pour renforcer l'attractivité du territoire. »  
Le 6 juillet 2015 à Nancy.

---

21 - Les notes du conseil d'analyse économique, n° 22, avril 2015.

## Axes principaux de travail

- le pilotage et les prises de décisions relatives aux modes de gestion et la mise en place d'instances efficaces de gouvernance entre les intervenants privés et publics;
- la clarification, la simplification et l'évolution du droit des marchés publics et de la commande publique;
- la valorisation de l'innovation dans la commande publique;
- la lutte contre les pratiques de certaines structures publiques ou parapubliques ayant un périmètre d'intervention de plus en plus large et intervenant dans le champ concurrentiel;
- la mise à disposition, pour les décideurs, d'un ensemble d'éléments d'information chiffrés, de retours d'expérience et d'outils efficaces d'aide à la décision pour les éclairer dans leur choix des modalités de gestion des services aux collectivités;
- la pédagogie et la sensibilisation de l'ensemble des parties prenantes des services aux collectivités, en particulier sur le rôle, les attentes, les contraintes de chacun et les enjeux de la filière.



*Pour en savoir plus  
sur la section thématique,  
consultez le site web de la CNS.*

## Composition de la ST Services aux collectivités en 2015

 Isabelle APRILE SODEXO	 Albert ASSERAF JC DECAUX	 Ann-Charlotte BERARD WALSH Association des maires de France
 Jean-Luc BERTOGLIO SNDGCT	 Jean-Claude BONCORPS FEDENE	 Pierre-Emeric CHABANNE IGD
 Elsa DEMANGEON DGE	 Pauline D'HERE VINCI-CONCESSIONS	 Marie DUBOIS UNSPIC
 Jean-Michel GRARD Agence d'ingénierie culturelle "Maître du rêve"	 Benoit JUSTER Syntex Ingénierie / EGIS France Villes et Transports	 Eric LESUEUR Véolia
 Mathieu LHERITEAU SNDG	 Rémi MALETRAS Accenture	 Tristan MATHIEU FP2E
 Didier PARIS SAUR / FP2E	 Bertrand ROUZIER Médiation des marchés publics	 Kim SI HASSEN MEDEF
 Michel VALACHE FNADE / VEOLIA	 Damien VERDIER Sodexo	

Rapporteur

Président



Dominique LÉRY  
Co-fondatrice du réseau  
ADHAP

**Les travaux de la ST  
permettront aux services  
à la personne  
de se constituer en filière  
en 2016**

## Silver économie et SAP

### Rappelez-nous les objectifs de votre section thématique

Consciente des enjeux de la modernisation de l'offre de services en direction des personnes âgées fragilisées ou en perte d'autonomie, la Commission nationale des services a créé une section thématique dédiée aux Services à la personne et à la Silver économie afin de mener une réflexion sur les conditions nécessaires à l'émergence d'une offre de services intégrée, de définir son contenu, et d'identifier ses impacts pour l'ensemble des acteurs.

L'objectif était de favoriser le développement de nouvelles technologies au service du maintien à domicile de nos aînés fragilisés ainsi que l'offre de services en direction de ce public, en prenant notamment en compte leurs besoins et attentes réels. Il s'agissait aussi d'intégrer les attentes des financeurs de prestations sociales ainsi que la nécessaire régulation du champ d'action médico-social, les contraintes d'organisation et de fonctionnement des structures prestataires et les possibilités offertes par des solutions techniques innovantes.

Cette section thématique, lancée en octobre 2014, rassemble autour de ces préoccupations, des acteurs de l'aide à domicile (associations, entreprises et leurs fédérations ou têtes de réseau), des administrations et opérateurs publics (Direction générale de la cohésion sociale, Direction générale des entreprises, Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, Caisse des dépôts et consignations), des financeurs de prestations sociales (Conseils départementaux, Caisse nationale d'assurance vieillesse), un Conseil régional engagé dans le développement de la Silver Economy (Basse-Normandie), des industriels et experts de cette filière.

### **Quel bilan faites-vous des travaux de votre section thématique en 2014-2015 ?**

Concrètement, au terme de ses travaux à la fin de l'année 2015, la Section thématique a mené à bien une étude sur les facteurs qui doivent être pris en compte pour apprécier l'offre de services : attentes et niveau d'exigences des personnes âgées (en intégrant les évolutions culturelles et générationnelles), évaluation multidimensionnelle des besoins des personnes, priorité donnée à la prévention de la perte d'autonomie et au maintien du lien social, développement d'un parcours coordonné autour de la personne, produits et solutions technologiques, contraintes de la dépense publique, de surcroît dans la perspective du vieillissement de la population.

Elle a complété son analyse par l'identification des freins au déploiement d'une offre de services intégrée (bouquets de solutions) : évaluation des besoins souvent centrée sur les seuls besoins de compensation et dans la limite de la capacité contributive des financeurs de prestations sociales, failles du repérage des fragilités, pratiques inadaptées de solvabilisation des financeurs de prestations sociales, absence de reconnaissance du rôle de coordination des prestataires, freins liés aux structures elles-mêmes et à leur encadrement réglementaire.

Ces éléments seront exploités pour définir un schéma cible d'organisation autour de quatre fonctions opérationnelles :

- la régulation de l'offre de services par les pouvoirs publics,
- l'expertise et le suivi du parcours des personnes accompagnées,
- le soutien au domicile,
- la solvabilisation au titre de l'action sociale.

Le schéma prévoit également une fonction d'appui pour faciliter l'échange et le partage de l'information.

Au final, la section thématique « Services à la personne et Silver économie » rédigera un document d'orientation qui proposera des pistes d'évolution des différentes fonctions contribuant au soutien au domicile des personnes âgées fragilisées ou en perte d'autonomie, en conjuguant l'intérêt de la personne accompagnée et la qualité des prestations nécessaires à son maintien à domicile, avec un souci de clarification et de simplification.

La ST identifiera et mesurera aussi les impacts qu'un tel schéma produirait sur chacun des acteurs, évaluateurs et prescripteurs, régulateurs des politiques gérontologiques, financeurs de prestations sociales, prestataires de services, industriels de la Silver économie. Elle suggérera des mesures

permettant d'en anticiper les effets et de trouver les solutions permettant de rendre ce schéma possible à moyen terme.

### **Quelles ambitions donnez-vous à votre section thématique pour 2016 ?**

En 2016, la ST « Services à la personne et Silver économie » apportera sa contribution au démarrage du Comité stratégique de filière (CSF) des services à la personne. Les travaux réalisés en 2015 seront utiles pour orienter les travaux du CSF et les membres de la ST ont vocation à participer aux groupes de travail chargés d'alimenter le CSF en réflexion et en proposition. A ce jour, il est encore un peu tôt pour définir la structuration du CSF mais l'ambition de la ST est de faciliter sa mise en place et d'apporter son expérience et ses ressources pour soutenir son fonctionnement. ■

## **Axes princi- paux de travail**

L'année 2016 connaîtra le lancement de la filière « services à la personne » qui s'inscrira dans le cadre de la CNS. Cette évolution conduira la filière à intégrer naturellement les travaux de la ST Services à la personne et Silver économie.



*Pour en savoir plus  
sur la section thématique,  
consultez le site web de la CNS.*

## Composition de la ST Silver économie et SAP en 2015

 <b>Blandine CALCIO-GAUDINO</b> CDC	 <b>Gaultier CARON-TIBAUT</b> CNAV	 <b>Maud COLLOMB</b> UNADMR
 <b>Nadia FRONTIGNY</b> Syntech Numérique	 <b>Christian GRANGEON</b> Conseil départemental des Yvelines	 <b>Sabine JEUCH</b> DGE
 <b>Christian JUNIK</b> FEDESAP	 <b>Guy LE GOFF</b> DGE	 <b>Alexia LÉMOINE</b> MIRIADÉ
 <b>Dominique LERY</b> Présidente de la ST	 <b>Rémi MANGIN</b> CNEA	 <b>Cécile MASSONEAU-COUTURIER</b> Conseil Dépt de Seine-Maritime
 <b>Geneviève N'GUYEN</b> DGCS	 <b>Olivier PERALDI</b> FESP	 <b>Guillaume RICHARD</b> GC
 <b>Alain STIEVENART</b> Maison de services à la personne de la Gohelle	 <b>Guy VAUGEOIS</b> DGE	 <b>Benjamin ZIMMER</b> Silver Valley

Présidente

Rapporteur

# L'assemblée plénière du 3 mars 2015 de la CNS : un bilan substantiel et une nouvelle impulsion

## Une mobilisation forte pour un bilan tangibles et des thématiques importantes pour l'économie

**Une seconde  
réunion  
plénière riche  
de contribu-  
tions et de  
projets**

Lorsqu'Emmanuel Macron pénètre dans le salon Debré au septième étage de l'Hôtel des ministres de Bercy, le 3 mars 2015, une centaine de personnes, membres ou invités de la CNS, l'attendent. Après avoir salué chacun des participants, le ministre en charge des services présidera pendant plus d'une heure et demie, la seconde partie de la deuxième assemblée plénière de la CNS.

Trois thématiques au cœur des préoccupations du secteur des services – l'emploi, l'attractivité des territoires et les relations avec l'industrie – ont été mises en valeur lors de cette partie en présence du ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique, Emmanuel Macron.

Marylise Léon, Secrétaire nationale à la CFDT, Viviane Chaine-Ribeiro, Présidente de SYNTEC, et Emmanuelle Wargon, Déléguée générale pour l'emploi et la formation professionnelle, ont montré que les services étaient les moteurs de la création d'emploi, en développant les thèmes de l'alternance, des nouveaux métiers, du développement des compétences ou de l'amélioration de l'attractivité de certaines activités comme les services à la personne.

Après une présentation de l'expérimentation « CNS Services Lab. » par Eric Dadian, le Président de la section thématique « Les services, relais des mutations économiques », quatre élus, Alain Gest, Président d'Amiens Métropole, Laurent Hénart, Maire de Nancy, Yvon Robert, Maire de Rouen et Jacques Pfister, Président de la CCI Marseille Provence, ont pris la parole pour présenter des projets de développement locaux s'appuyant sur les services.



Viviane Chaine-Ribeiro, Alain Gest, Jacques Pfister, Laurent Hénart, Yvon Robert, Eric Dadian, Thierry Hesse, Laurent Grégoire.

L'importance des rencontres d'affaires, exposée par Thierry Hesse, Président de la section thématique « Compétitivité des rencontres d'affaires et attractivité des territoires » complétée par les propos de Michel de Laforce, Président de la FIECI de la CFE-CGC, sont venus renforcer ces témoignages sur l'intérêt d'utiliser les services comme levier de l'attractivité des territoires.

Enfin, la nécessité de développer des partenariats entre services et industrie pour faciliter la croissance et l'innovation a été traitée par Laurent Grégoire, Président de la ST « Logistique et *Supply chain* » et David Zambon, Adjoint au directeur des services de transport, au travers de l'exemple de la logistique et *supply chain*.



En complément, Paul-François Fournier, Directeur Innovation de Bpifrance, a présenté le nouveau référentiel « Innovation Nouvelle Génération », ainsi que les dispositifs de financement proposés par sa structure. Pascal Pavageau, Secrétaire Confédéral FO,

a conclu cette partie dédiée à la mise en lumière des intérêts convergents entre industrie et services.

Précédemment, lors de la première partie de l'assemblée plénière, Christian Nibourel, le vice-Président de la CNS, était revenu sur les motivations ayant conduit à sa création en juin 2013 :

- sortir les services de l'angle mort des politiques publiques,
- donner aux activités de services une représentation institutionnelle,
- créer un lieu de dialogue « partenarial » interministériel,

- doter les secteurs des services d'une vision stratégique,
- tirer le meilleur parti du potentiel de croissance et d'emploi des activités et filières de services.



Christian Nibourel

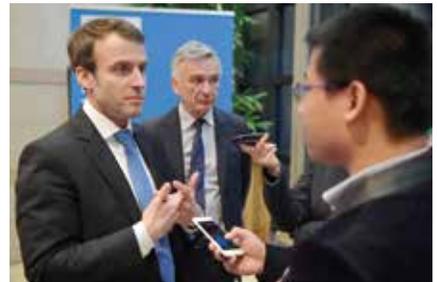
Bruno Robine, Président de l'UNPS (Union Nationale des Professions de Services), a dressé un rapide bilan de la feuille de route fixée lors de la précédente assemblée plénière et Jo-Michel Dahan, Sous-directeur à la DGE (Direction générale des entreprises), a détaillé l'organisation de la CNS.

Plusieurs réalisations concrètes, avis, courriers, outils de communication, présentées par les Présidents de section thématique, Frédéric Bedin, Damien Verdier et Gilles Lafon, ainsi que par Sandrine Duchêne et Ahmed Agarbi de la DGE, ont contribué à montrer l'engagement de la CNS.

Trois vidéos: « L'étrange journée de Monsieur Martin », « les meilleurs moments du colloque du 23 septembre 2014 » et « l'expérience toulousaine Serviciz » ont illustré cette première partie qui a permis à l'ensemble des membres de la CNS de mesurer l'ampleur des actions réalisées en un an et demi.

Enfin, la structuration des activités de services en filière, l'identification des chantiers prioritaires et les liens entre la CNS et le CNI ont donné lieu à des interventions de la salle.

Après trois heures de présentation, ponctuées par des échanges entre membres de la CNS, Emmanuel Macron concluait l'Assemblée plénière en fixant une feuille de route ambitieuse à la CNS. Puis, il enchaîna en tenant une conférence de presse où il réaffirmait l'importance des services pour l'économie nationale.



Emmanuel Macron  
et Christian Nibourel

## En savoir plus...

### Communiqué de l'agence France presse suite à l'Assemblée plénière du mardi 3 mars 2015

PARIS, 3 mars 2015 (AFP) - Le ministre de l'Economie Emmanuel Macron veut d'ici juin une « feuille de route » destinée à favoriser l'emploi et l'innovation dans les services, secteur moins souvent évoqué par les acteurs publics que celui de l'industrie.

« Notre volonté est de rapprocher la logique de l'industrie et des services », a dit le ministre à l'issue d'une réunion avec la Commission nationale des services (CNS), qu'il préside et qui doit travailler à ce rapprochement.

« Il faut sortir de ce distinguo qui est constamment fait dans l'économie française et qui n'a plus de sens », a dit M. Macron, dont le prédécesseur Arnaud Montebourg avait très fortement mis l'accent sur la relance industrielle en France.

Dans le but de « faciliter la création d'emplois et l'innovation », le ministre a indiqué qu'il souhaitait « revoir d'ici le mois de juin » la CNS « avec une feuille de route extrêmement concrète et précise ».

Il a souligné que le secteur des services représentait « 56 % des contrats d'apprentissage » et qu'il était un « vecteur d'emplois », aussi bien des postes peu qualifiés que qualifiés.

M. Macron entend à la fois définir des « clusters de services sur le territoire » français et avoir une approche « par filières ». Il a évoqué à titre d'exemple deux de ces filières : les objets connectés ou encore la logistique.

Le vice-président de la CNS Christian Nibourel, par ailleurs président d'Accenture France Benelux, a pour sa part averti sur BFM Business que « si on n'y prête pas attention, on va perdre la bataille des services comme on a perdu la bataille de l'industrie », évoquant le risque de délocalisation. Evoquant le poids plus important de l'industrie dans le discours politique, il a appelé à « sortir de cet angle mort ».

## Une feuille de route ambitieuse validée par le ministre de l'économie

**Emmanuel  
Macron  
encourage  
la CNS à  
approfondir ses  
travaux**

« Dans le but de faciliter la création d'emplois et l'innovation, Emmanuel Macron a indiqué qu'il souhaitait revoir d'ici le mois de juin la CNS avec une feuille de route extrêmement concrète et précise ». Cet extrait de la conférence de presse tenue à l'issue de l'Assemblée plénière du 3 mars 2015, et reprise dans une dépêche de l'AFP, expose la volonté du ministre que la CNS concentre ses travaux sur ses orientations.

Ainsi, au début de l'été 2015, Christian Nibourel a pu présenter la feuille de route attendue. Articulée autour de la structuration en filières de certaines activités de services, du renforcement de l'attractivité des métiers de services et de l'accompagnement des mutations économiques des territoires, cette feuille de route a été validée par le ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique.

Parallèlement à la mise en exergue des filières, de l'emploi et de la restructuration économique des territoires, chaque section thématique a poursuivi ses actions inscrites dans sa feuille de route validée en bureau.

### Les Comités de filière

Lieu de débats et d'engagements, les Comités de filières ne peuvent être constitués sans la volonté forte de leurs membres de développer des stratégies collectives permettant de traiter les préoccupations des acteurs de la filière. Ces sujets peuvent, par exemple, être : l'emploi, la formation, l'innovation ou les exportations. Une fois constitués, les Comités de filière renforcent la solidarité entre les acteurs de la filière.



© SAP



© Ollo



© GermanS62

Pour identifier et organiser rapidement les activités de services pouvant se constituer en filières, la CNS a organisé la consultation d'acteurs des services, de la DGE et de personnalités qualifiées. Très rapidement, quatre filières se sont dégagées comme pouvant potentiellement être les premières filières « services ». Il s'agissait :

- des services à la personne (SAP),
- des rencontres d'affaires et événementiel,
- de la communication publicitaire,

– ainsi que de la logistique-*supply chain*<sup>22</sup>.



©vm

En quelques semaines, des réunions ont été organisées pour préparer les premières étapes devant conduire à l'élaboration des filières, définir ce que pourraient être leurs objectifs et leurs contours, esquisser et préparer les feuilles de route des préfigurateurs, identifier les principaux acteurs à mobiliser et les convaincre de s'investir, établir une stratégie et un calendrier qui permettront de répondre aux attentes du ministre.

## L'emploi

« Comment développer l'alternance dans les services, en particulier au moyen des contrats d'apprentissage ? » Telle était la commande du ministre à l'issue de l'Assemblée plénière du 3 mars 2015.

La CNS a répondu par l'intermédiaire de sa section thématique « Emploi, employabilité et attractivité des métiers », présidée par Dominique Duflo qui, dans son avis sur « l'accueil des jeunes en entreprises de services », donne de nombreuses pistes afin de faire de l'alternance une voie privilégiée d'accès à la formation et à l'emploi.

Pour rédiger un avis consensuel, de nombreux échanges entre représentants des fédérations professionnelles, organisations syndicales et administrations, ont été nécessaires.

L'avis, remis au ministre le 15 juin 2015<sup>23</sup>, préconise d'améliorer l'articulation de l'alternance avec les autres dispositifs existants (emplois d'avenir et contrat de génération notamment).

Il formule également des propositions plus ciblées sur les entreprises de services pour développer le recours à l'alternance par ces entreprises.

22 - La mise en place de cette filière a été rattachée aux travaux qui ont fait suite à la Conférence nationale sur la logistique.

23 - L'avis, une synthèse et la lettre d'accompagnement sont disponibles sur le site de la CNS, à l'adresse : <http://www.entreprises.gouv.fr/cns/avis-et-propositions>.

Par ailleurs, explorant des pistes qui permettraient de réduire le nombre d'échecs durant la formation, l'avis indique qu'il faudrait notamment :

- renforcer le suivi des apprentis pour prévenir les difficultés liées au contexte professionnel (problème de management, communication et relations interpersonnelles) ;
- prendre plus en considération les freins sociaux auxquels le jeune peut être confronté (santé, mobilité géographique, logement) à l'instar de secteurs ayant mis en place des fonds dédiés (propreté, travail temporaire).

Au-delà des recommandations formulées dans l'avis sur « l'accueil des jeunes en entreprises de services », toujours par l'intermédiaire de sa section thématique « Emploi, employabilité et attractivité des métiers », la CNS s'est mobilisée pour améliorer la visibilité et l'attractivité des métiers de services. Cette dernière s'est notamment rapprochée de Pôle Emploi afin de contribuer à l'actualisation des fiches descriptives du Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME).



## Renforcement et généralisation de l'expérimentation « CNS Services Lab. »



Après une première étape de sélection de quatre territoires souhaitant utiliser l'expérimentation « CNS Services Lab. » menée à la fin du second semestre 2014, l'année 2015 a marqué le lancement de l'expérimentation destinée à stimuler l'activité économique et la compétitivité des territoires, au travers des services.

Amiens (Pacte pour l'emploi et l'innovation), Marseille (DEFIS Services), Nancy (Grand Nancy Explor) et Rouen (ServIndus Lab) ont officiellement présenté leur candidature, le 3 mars 2015, lors de l'assemblée plénière de la CNS.

Cette démarche volontariste devrait avoir un impact sur le développement notamment de la création d'entreprises et de startups; de l'attraction d'entreprises extérieures; de la création d'emplois; de la gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC), de l'offre de nouveaux produits et services; du dépôt de nouveaux brevets; de l'installation ou de la création de centres de recherche ou de formation.

Pour accompagner la feuille de route de chaque territoire, un protocole a été élaboré. Il est complété par un document personnalisé pour chaque métropole dans le but, à terme, d'évaluer la réussite de chacune d'elles et de pouvoir faire bénéficier d'autres territoires des retours d'expérience positifs et de la mise en réseau des initiatives innovantes (par exemple de la French Tech).

## Les autres actions de la CNS

Le 5 septembre 2014, une synthèse des actions que souhaitaient réaliser les sections thématiques<sup>24</sup> était présentée au bureau de la CNS.

Cinq de ces actions ont été menées à bien. Il s'agit de la publication de « l'avis sur l'emploi » et celui sur « le crédit d'impôt innovation », du « déploiement de l'expérimentation CNS Services Lab. », du portage de « mesures liées à la TVA des salons » et de « la participation à l'organisation de la Conférence nationale sur la logistique ».

Six sont encore en phase de conception ou en cours de réalisation comme la « cartographie des emplois de services et de leurs caractéristiques », « l'état des lieux de l'emploi dans les métiers de la logistique », « l'amélioration des éléments d'aide à la décision des élus et des services des collectivités », « la définition d'un cadre cohérent assurant le développement des entreprises de services aux collectivités », « l'étude sur la revalorisation du PIB suite au classement de la R&D en investissement » ou « la création d'une communauté autour de l'innovation servicielle ».

Enfin, « la lutte contre le détachement abusif de travailleurs » a été renforcée par ailleurs. Pour sa part, « l'organisation d'un événement « vitrine » présentant l'excellence française dans tous les domaines des services » n'a pas encore trouvé les leviers permettant sa concrétisation.

---

24 - Pour connaître les actions de chaque section thématique, voir le chapitre Une montée en puissance des travaux des sections thématiques.

## L'organisation en filières des services : 2015, an 1

### Des filières de service voulues par le Ministre

Lors de l'assemblée plénière de la CNS du 3 mars 2015, le ministre en charge des services, Emmanuel Macron, a exprimé la volonté que, à l'instar du monde industriel<sup>25</sup>, les secteurs des services commencent un travail de structuration de leurs activités en filières. La CNS a mis en place un groupe projet composé de plusieurs chargés de mission sectoriels de la DGE et de



©StockFinland

personnes ressources mises à disposition spécifiquement pour cet objectif par le vice-président. Cette équipe a organisé différents échanges avec les parties prenantes (entreprises, fédérations professionnelles et organisations syndicales) pour aider à structurer plusieurs filières pressenties. Une fois le premier obstacle levé, à savoir si la notion de filière est appropriée ou non aux services dans leur ensemble et certains métiers en particulier, un travail de définition du périmètre de la filière était indispensable. Il a été réalisé à partir du témoignage de chacune des organisations concernées. Il en a résulté plusieurs schémas de présentation pour chaque filière qui ont fait l'objet de nombreux débats en bureau de la CNS au printemps et à la rentrée 2015. Une fois stabilisées, des propositions de structuration, de préfigurateurs, de calendrier et de contenu des débats ont été transmises au cabinet du ministre pour arbitrage et lancement des Comités stratégiques de filières.

En France, la notion de filière a longtemps été associée à la politique de planification, générant l'adhésion ou le rejet suivant la perception de cet outil de politique publique.

Initialement utilisée dans les années 1950 pour analyser l'industrialisation du secteur agroalimentaire, l'approche par filière a ensuite été étendue à l'ensemble des secteurs productifs. En effet, la mise en œuvre à partir des années 1960 d'une planification qui n'est pas uniquement orientée vers le

25 - 14 comités stratégiques de filière ont été mis en place : Aéronautique, Alimentaire, Automobile, Biens de consommation, Bois, Chimie et Matériaux, Éco-industries, Ferroviaire, Industries extractives et de première transformation, Industries et Technologies de santé, Mode et Luxe, Naval, Nucléaire, Numérique, dont les contrats de filière sont aujourd'hui tous finalisés.

soutien des secteurs répondant aux besoins essentiels de la population, mais aussi vers la mise en place des conditions permettant le meilleur développement économique et social, nécessite une compréhension des liaisons entre les différents secteurs – amont et aval – et entre leurs différentes composantes.

**Le concept de filière a évolué au fil du temps en intégrant un nombre croissant de dimensions**

Au début des années 1980, la notion de filière s'élargit. Elle n'est plus seulement une approche permettant de décrire les différentes opérations nécessaires pour passer d'une matière première à un produit final. Elle tient compte des liens entre les acteurs et intègre l'impact des technologies dans son développement. A la fin des années 1980, parallèlement au déclin de la planification, on observe une désaffection vis-à-vis des réflexions sur le concept de filière et de son utilisation. Sa pertinence semble, en effet, remise en cause par la globalisation de l'économie, qui entraîne une crise profonde de l'intégration verticale et de l'organisation hiérarchique.

Les années 1990-2000 sont marquées par l'essor de la sous-traitance, des partenariats et des alliances, qui esquissent ensemble ce que l'on appelle la désintégration verticale. La notion de filière doit dès lors tenir compte des coopérations transversales, des synergies, des logiques de « coopétition », etc. reflétant ainsi le développement de la complexité du monde. Parallèlement, l'analyse de filière contemporaine s'enrichit d'autres approches comme celles de chaîne globale de valeur et de *supply-chain*.

Le concept de filière a ainsi fortement évolué au cours du temps en intégrant un nombre croissant de dimensions : mutations de l'environnement économique, évolution des stratégies industrielles et choix des pouvoirs publics. De plus, cette notion est avant tout une spécificité française, le terme de filière n'ayant pas d'équivalent dans le monde anglo-saxon, où elle peut néanmoins être assimilée au concept de *commodity system* qui réunit tous les acteurs impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation d'un produit.

**Le concept de filière est d'abord un outil pour l'analyse et l'élaboration d'actions stratégiques**

Il est aussi intéressant de constater que le concept de filière connaît depuis quelques années un regain d'intérêt chez les décideurs publics et les économistes. Aujourd'hui, l'appellation « filière » est largement employée alors même qu'il n'y a pas de définition précise, universellement acceptée. On ne peut toutefois réduire cet intérêt actuel à la recrudescence de son utilisation : le concept de filière est d'abord un véritable outil pour l'analyse et l'élaboration d'actions stratégiques. La filière offre un cadre de référence pour analyser les stratégies des entreprises en s'intéressant à leurs relations économiques, leurs interactions et leurs différents positionnements

(rapport de force, effets de domination, effets d'entraînement). Du côté des pouvoirs publics, elle représente un outil permettant d'orienter la politique économique à l'échelle régionale et nationale en mettant en évidence les potentialités et les blocages dans la coordination des interactions entre les différents acteurs pour concevoir, produire, ou commercialiser un bien ou un service.

La demande du ministre acquiert ainsi, dans le domaine des services, un caractère novateur et précurseur d'une nouvelle vision élargie des filières à des secteurs jusqu'ici peu structurés et dont les prises de parole des responsables trahissent la difficulté à en percevoir tout l'intérêt stratégique.

Après plusieurs mois de travail et de débat, compte tenu de la volonté et de l'engagement des acteurs des secteurs concernés ainsi que de l'avancée des études exploratoires, la CNS a proposé la création de trois comités stratégiques de filière : un CSF Services à la personne, un CSF Rencontres d'affaires et événementiel et un CSF Communication publicitaire. Cette première phase a débouché sur le lancement, le 17 novembre dernier par le Ministre, des travaux de préfiguration de ces trois premières filières.

Les préfigureurs ont été nommés : Dominique LÉRY pour les services à la personne, Renaud HAMAIDE pour les rencontres d'affaires et l'événementiel, Mercedes ERRA pour la communication publicitaire. Leur feuille de route est tracée. Les premières réunions des comités stratégiques de filières auront lieu d'ici le printemps 2016, à cette échéance une liste d'actions devra avoir été élaborée. Les contrats de filière seront finalisés et signés à l'été ou l'automne 2016.

Le ministre a indiqué que les filières ne se substitueront pas aux branches mais seront : « un lieu d'échanges qui regroupe tous les acteurs, c'est-à-dire les associations, les entreprises, les start-ups, les agences, les donneurs d'ordre, les prestataires, et je n'oublie pas les syndicats bien sûr, que je souhaite partie prenante de ces filières. » (discours du 17 novembre aux Assises des services). ■



# L'économie servicielle au cœur de la transformation des entreprises et des territoires

## Les emplois d'aujourd'hui et de demain sont dans les services

### Les services : premier secteur générateur d'emplois

**Depuis une trentaine d'années, la part des services dans les économies développées ne cesse de croître**

Les économies développées sont souvent désignées sous le terme d'économies de services. Cette expression traduit tant la concentration des emplois dans les activités « tertiaires » (services marchands, commerce, administration) qu'un changement de paradigme, avec le « digital » comme accélérateur.

L'économie industrielle s'est développée sur la base d'un cercle vertueux : une consommation de masse basée sur un faible coût unitaire des biens entretenue par des productions en grandes séries qui rendaient possible des gains de productivité importants. A son apogée en 1974, le secteur industriel emploie un quart de la population active française, soit 5,46 millions de personnes.

Si la transition vers l'ère des services est progressive, elle est aussi continue et en 1979, le nombre d'emplois dans les services marchands dépasse celui de l'industrie. C'est le début d'une inexorable croissance des services dans l'économie qui avait été anticipée et annoncée par Jean Fourastié et Alfred Sauvy. Dès les années 50, ces derniers avaient entrevu que la demande connaîtrait une limite pour les biens, un ménage possédant rarement trois réfrigérateurs, et qu'à l'inverse la demande serait de plus en plus riche pour les services.

Toutes les analyses convergent pour démontrer que cette demande de services qui façonne l'économie va se poursuivre dans nos sociétés marquées par le vieillissement. Le budget moyen des ménages français est désormais composé à 63 % de services alors qu'il n'était que de 39 % en 1959.

L'enquête « Besoins de main d'œuvre », réalisée annuellement par le Crédoc pour le compte de Pôle Emploi, confirme cette tendance : 64 % des recrutements en 2015 émanent des entreprises de services (soit en volume 1,12 million de recrutements, y compris saisonniers)<sup>26</sup>.

L'avenir n'est cependant pas une simple projection du passé. Le numérique joue un rôle d'accélérateur de la transformation de notre économie. Il modifie l'interface entre le salarié et les clients ou usagers, rapproche producteur et client final, facilite la collaboration entre consommateurs, décloisonne les fonctions au sein de l'entreprise et bouscule le contenu des métiers... Son impact sur l'écosystème de l'entreprise est profond et il transforme une grande partie des métiers et des emplois.

Ainsi, les économistes anticipent une lente disparition des emplois du « milieu », automatisables, conduisant à une polarisation des métiers aux extrêmes : les hyper qualifiés d'un côté, qui choisissent leur mobilité, et les moins qualifiés, de l'autre : « le digital (la robotisation) va probablement pousser dans la même direction : les robots détruisent plutôt des emplois intermédiaires (routiniers, de niveau technique moyen), dans la finance, l'industrie, les services divers aux entreprises, la santé, les transports, les services juridiques, l'éducation. Le digital (la robotisation) est par contre complémentaire à l'emploi qualifié<sup>27</sup> ».

Sur ces bases, les travaux de France Stratégie - DARES anticipent entre 785 000 et 835 000 créations d'emplois dans les services chaque année d'ici 2022, dont 80 % correspondent à des départs en retraite<sup>28</sup>.

La tendance à la tertiarisation de l'économie va se poursuivre. Sur le plan des savoir-faire et des savoir-être, elle impose le développement, dans tous les métiers, de compétences orientées vers le client.

---

26 - L'enquête BMO 2015 a été réalisée entre septembre et décembre 2014 dans les 22 régions métropolitaines et 5 départements d'outre-mer.

27 - Patrick Artus pour NATIXIS : Flash-économie – Recherche économique - 9 juillet 2015 – N° 573.

28 - Les métiers en 2022, rapport du groupe Prospective des métiers et des qualifications France Stratégie-DARES, auteurs Sandrine Aboubadra-Pauly, Cécile Jolly (France Stratégie), Frédéric Lainé, Julie Argouarc'h (DARES).

« Les perspectives d'emploi seraient plutôt favorables aux jeunes diplômés du supérieur long, étant donné le dynamisme des professions les plus qualifiées et la part importante des jeunes débutants dans nombre de ces métiers. Toutefois, les risques de chômage seraient élevés pour une part significative de jeunes, non diplômés ou titulaires d'un CAP ou BEP, et le risque accru de concurrence entre diplômés pourrait entraîner des phénomènes de déclassement en chaîne (en particulier dans le scénario de crise) »<sup>29</sup>.



©Skynesher

Dans un monde du travail remodelé sans cesse par le progrès technologique, la formation des salariés devient un enjeu personnel et professionnel stratégique.

## Zoom sur...

### La répartition des emplois dans l'économie française en 1990 et 2014

	1990		2014		Evolution entre 2013 et 1990	
	en milliers	en %	en milliers	en %	en milliers	en %
Agriculture, sylviculture, pêche	1302	5,5 %	763	2,8 %	- 540	- 41 %
Industrie	4285	18,1 %	3002	11,0 %	-1283	- 30 %
Construction	1745	7,4 %	1803	6,6 %	59	3 %
Commerce	3186	13,5 %	3686	13,5 %	499	16 %
Services marchands	6772	28,6 %	9938	36,4 %	3166	47 %
Services principalement non marchands	6378	26,9 %	8086	29,6 %	1708	27 %
<b>Ensemble</b>	<b>23669</b>	<b>100 %</b>	<b>27278</b>	<b>100 %</b>	<b>3609</b>	<b>15 %</b>

*Source: Comptes Nationaux 2015 - Insee*

29 - France Stratégie - DARES.

## Zoom sur...

### Les 10 métiers qui bénéficient des plus importants volumes de créations nettes d'emplois entre 2012 et 2022

Aides à domicile	+ 159 000
Aides-soignants	+ 103 000
Vendeurs	+ 100 000
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	+ 97 000
Infirmiers, sages-femmes	+ 92 000
Ingénieurs de l'informatique et télécommunications	+ 90 000
Personnels d'étude et recherche	+ 83 000
Cadres commerciaux et technico-commerciaux	+ 80 000
Techniciens des services administratifs, comptables et financiers	+ 78 000
Professionnels des arts et spectacles	+ 72 000

Source: France Stratégie - Dares

**Les services marchands sont et resteront le principal créateur d'emplois dans l'économie française**

## Des métiers d'avenir à promouvoir

Au cours des 10 dernières années, les services ont créé 18200 emplois nets par trimestre en France, tandis que le reste du secteur marchand en détruisait 12500 nets. Ils seront à l'origine de six créations d'emplois sur dix dans les années à venir.

Un profond processus de transformation du tissu productif est à l'œuvre. La digitalisation et la tertiarisation de l'économie, le vieillissement de la population ou les nouveaux besoins des consommateurs, qui placent l'usage au cœur des nouvelles chaînes de valeur, représentent autant d'opportunités de recrutements dans les services et ce, à tous les niveaux de qualification.

Ces opportunités seraient encore plus importantes si certains secteurs, qui n'arrivent pas à recruter comme les centres de relations client, les entreprises de sécurité, voire l'ingénierie professionnelle, parvenaient à améliorer leur notoriété et leur attractivité en valorisant les déroulements de carrière qu'ils permettent.

Des actions sont aussi à mener pour féminiser des métiers majoritairement exercés par des hommes (par exemple dans le secteur de l'informatique).

Près des trois quarts des employeurs considèrent que le manque de compétences en interne est un frein au développement de l'entreprise. La détermination des métiers amenés à évoluer et l'accompagnement de l'employeur et des salariés à l'adaptation à ces nouvelles compétences est donc essentielle.

### Le digital au service des métiers d'avenir

La compétitivité coût, qui a prévalu avec le « *lean management* »<sup>30</sup>, est aujourd'hui insuffisante pour les entreprises. La mondialisation et la transformation profonde de nos sociétés poussent à s'appuyer aussi sur la compétitivité hors coût. Le classement des « 500 entreprises qui recrutent » traduit l'importance des enjeux liés à la mutation numérique, à travers la montée en puissance du e-commerce (3 parmi les 100 premiers) et le poids des entreprises qui offrent des services informatiques (11 dans le top 100). On retrouve aussi dans ce classement des entreprises qui innovent en matière

30 - Système d'organisation du travail visant à éliminer les facteurs qui réduisent l'efficacité et la performance d'une entreprise.

d'usage et structurent leur offre autour de solutions plus que de produits, des entreprises dont le modèle d'affaire et de valorisation des compétences est profondément lié à Internet.

Le digital se traduit par le poids des activités à forte intensité en hautes qualifications, mais aussi la montée concomitante des activités porteuses d'emploi peu qualifié. Cette polarisation de l'emploi, qui se fait au détriment des qualifications intermédiaires, est typique des phases de transition technologique.

L'intensité en R&D ne constitue plus le seul facteur explicatif du potentiel de développement. Celui-ci résulte aussi de la combinaison de propositions de nouveaux usages à destination des ménages et des entreprises, d'augmentation des compétences, de renouvellement des modèles d'affaire en lien avec Internet.

### Mais quelles compétences développer ?

Les services assurent une part très importante des créations nettes d'emplois depuis quelques années en France. Il convient donc de faire évoluer le contenu des formations supérieures en les réalignant de façon beaucoup plus précise sur les besoins des secteurs fortement pourvoyeurs d'emplois et sur les compétences ou qualifications particulières qu'ils exigent.

Aujourd'hui, à l'ère des services, c'est une dynamique d'organisation collaborative en réseaux (internes/externes) qui doit être portée, appuyée par un management de l'intelligence collective vers une entreprise apprenante. Si, à horizon 5 ans, 90 % des dirigeants anticipent des changements majeurs dans les métiers de leurs équipes, dont certains sont difficilement prédictibles, des tendances de fond, qui se confirment d'année en année, permettent d'ébaucher une cartographie des besoins en compétences des entreprises, en particulier de services.

D'abord, certains métiers vont connaître un développement accru dans les prochaines années, en particulier dans les secteurs de la vente, du marketing, de l'économie sociale et solidaire ou de la santé. Dans l'informatique et le numérique, où nombre de métiers sont impactés par l'irruption du *cloud*, les compétences requises seront de moins en moins tournées vers la maintenance et la gestion des infrastructures. Il y aura, en revanche, de plus en plus besoin de profils orientés vers les attentes des usagers, la construction de partenariats avec les entreprises, ce qui mettra sur le devant de la scène les métiers commerciaux au détriment des métiers techniques.

A l'inverse, certains métiers considérés comme des compétences que se doivent désormais de posséder tous les collaborateurs comme la gestion de projet ou le digital et la technologie vont disparaître progressivement.

Ensuite, les besoins en compétences – travail en équipe, capacité à gérer le stress et l'adaptabilité, pour les compétences comportementales d'une part; innovation, relation client, digital, pour les compétences techniques d'autre part – ne sont pas uniformément répartis géographiquement. Si les compétences comportementales sont plutôt disponibles dans les pays occidentaux, dans les pays émergents, l'accent est mis sur les compétences techniques.



© Svetikd

Enfin, de manière plus large, les effets générationnels aidant, des évolutions sont également constatées dans les ressorts de la motivation des collaborateurs, notamment de la génération Y, qui impactent leur approche de leur déroulement de carrière et leur comportement général vis-à-vis de l'entreprise, amenant les DRH à appréhender

de façon renouvelée le management des équipes. Les aspirations des jeunes générations vers plus de liberté et d'individualisme, autant que l'exigence de flexibilité des organisations, contribuent au développement de nouveaux modèles d'organisation du travail, davantage tournés vers des trajectoires non linéaires, un sens de l'entrepreneuriat renouvelé, des parcours professionnels privilégiant l'évolution personnelle et l'émancipation.

### Pour quels métiers/secteurs ?

L'étude sur les métiers en 2022 propose trois scénarii. Le scénario central envisage que l'économie française créerait 177 000 emplois par an en moyenne sur la période 2012-2022, soit un niveau proche de celui de l'ensemble de la période 1997-2012 (182 000).

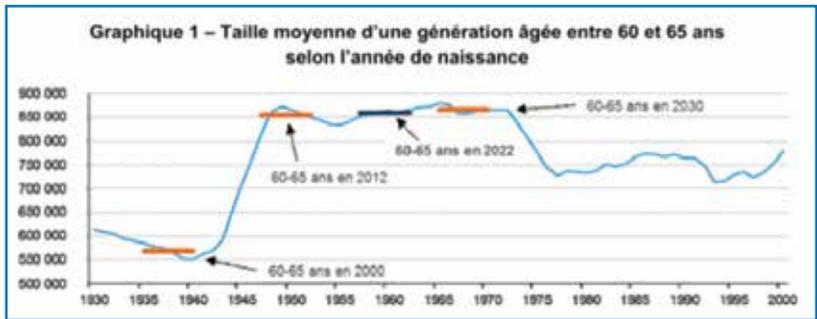
Cependant, les hypothèses macroéconomiques sur lesquelles sont fondés les exercices précédents sont fortement influencées par la situation économique qui prévaut au moment où l'analyse est réalisée.

Par ailleurs, quel que soit le volume des créations nettes d'emplois de l'économie française, de nombreux postes seront à pourvoir en raison de l'arrivée en fin de vie active des générations du baby-boom (1945-1975).

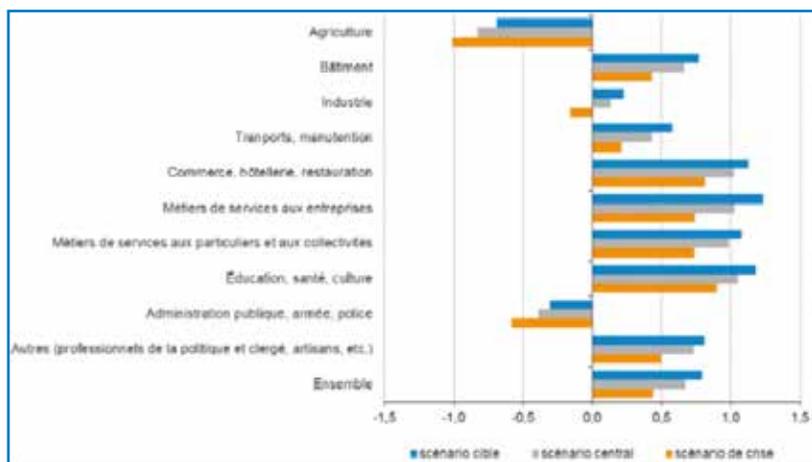
### Nombre de départs en fin de carrière en moyenne annuelle

1993-1997	1997-2001	2001-2005	2005-2012	2012-2022
411 000	420 000	507 000	565 000	619 000

Cependant, en dépit du vieillissement démographique, la croissance, en rythme rapide, de la population active distingue la France d'autres pays européens, singulièrement l'Allemagne, dont la population active est sur une tendance décroissante.



La poursuite de la tertiarisation des emplois devrait continuer de s'appuyer sur une forte dynamique des métiers du commerce et des services de soin et d'aide aux personnes. Certains métiers, pourtant peu créateurs d'emplois, offriraient des postes à pourvoir en raison de nombreux départs en retraite: les agents d'entretien, les aides à domicile, les enseignants, les aides-soignants et infirmiers, les cadres des services administratifs, comptables et financiers, les conducteurs de véhicules et les vendeurs.



Source: Les métiers en 2022, étude France Stratégie-DARES

Une relative polarisation de l'emploi se poursuivrait, même si elle apparaît moins marquée en France que dans d'autres pays, en particulier les États-Unis. Elle se traduirait par une forte progression de l'emploi dans les métiers très qualifiés (principalement les métiers de cadres), par une diminution du poids des ouvriers et des employés qualifiés et par une relative stabilité de la part des ouvriers et des employés peu qualifiés, les créations d'emplois dans les métiers d'aide à la personne et de services (employés de l'hôtellerie-restauration, agents de gardiennage et de sécurité) compensant les destructions d'emplois d'ouvriers peu qualifiés.

Enfin, la part des femmes dans l'emploi continuerait de s'accroître (49,1 % en 2022 contre 47,7 % en 2012), grâce à la féminisation des métiers les plus qualifiés (les hommes et les femmes les plus diplômés occuperaient de plus en plus les mêmes emplois).



©gpoinstudio

Au-delà du développement des compétences, expérience et talents individuels sur les métiers actuels et futurs, la formation de demain doit permettre de gérer le patrimoine des compétences stratégiques de l'entreprise car il s'agit aussi de catalyser la force de rassembler une intelligence collective autour d'un projet entrepreneurial,

pour mettre en synergie une combinaison de savoir-faire et de savoir-être. À cette fin, les processus organisationnels et les modes de management seront à adapter, en s'appuyant sur les atouts du numérique, pour tendre vers une entreprise apprenante et collaborative... en sachant gérer d'éventuelles ruptures managériales et les ajustements appropriés de hiérarchie et de culture.

Il convient maintenant d'acter les changements de compétences observés par l'incorporation de ces résultats aux outils existants et accompagner les entreprises à l'évolution des métiers, pour répondre à leurs besoins.

Le Réseau Emplois Compétences, issu de la volonté commune de l'Etat et des partenaires sociaux exprimée lors de la Grande Conférence Sociale de 2013, est le résultat de cette volonté. Mis en place et animé par France Stratégie, il vise la production d'une expertise collective sur les besoins en compétences de demain, et la diffusion de ces travaux auprès des instances représentatives et des acteurs du développement économique, de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'orientation.

L'incorporation des résultats obtenus par ces acteurs et institutions, aux outils de référencement existants (à l'instar des fiches ROME de Pôle emploi) devrait permettre aux employeurs de mieux cibler leurs besoins en termes de recrutement et de formation, citée par ces derniers comme un axe principal d'adaptation des compétences.

En outre, la CNS s'associe pleinement à la prise en compte de ces diagnostics par les travaux menés au sein de sa section thématique « Emploi, employabilité et attractivité des métiers » par :

- l'actualisation des fiches métiers concernant les secteurs de services. Cette action vise à mieux connaître et valoriser les métiers de services, en s'appuyant sur le ROME, le référentiel métiers de Pôle Emploi, en lien avec les professionnels des secteurs ;
- l'avis sur l'insertion des jeunes en entreprises de services qui prône la promotion de l'alternance comme outil d'insertion durable des jeunes dans un emploi de qualité. Les contrats d'apprentissage et de professionnalisation permettent en effet de se former aux connaissances théoriques du métier tout en acquérant des compétences comportementales aux côtés de son/ses maître(s) d'apprentissage(s) ou tuteur(s). Cependant, un rapprochement accru du monde de l'entreprise avec celui de l'enseignement est nécessaire pour permettre d'affiner les compétences des étudiants et de répondre par conséquence aux besoins des entreprises.

## Les défis de l'attractivité pour les services dits opérationnels et les services à la personne



Les services dits opérationnels désignent les activités de services aux entreprises qui se caractérisent essentiellement par la mise à disposition de capacités humaines et techniques. Ils regroupent des activités variées, mais ont pour point commun de s'être développés suite à un mouvement d'externalisation de ces activités par les entreprises. On trouve les « activités de services administratifs et de soutien », soit notamment l'organisation des salons et congrès, les centres d'appels, la propreté, la sécurité privée, le travail temporaire ou encore la location sans opérateur. Figurent également le « transport et entreposage », dont la logistique, ainsi que la « réparation d'ouvrage en métaux, de machines et d'équipements ». L'ensemble de ces activités représentent 367,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, pour plus de 2,18 millions d'emplois en équivalent temps plein et 323 737 entreprises<sup>31</sup>.

Parce qu'elles sont fortement dépendantes de leur donneurs d'ordres, les entreprises de services dits opérationnels doivent s'adapter aux exigences de leurs clients. A titre d'exemple, on peut citer la volonté croissante des entreprises clientes d'accéder à un interlocuteur unique pour gérer des contrats avec les prestataires. Ainsi se développent des cabinets qui servent d'intermédiaire entre prestataires de services et entreprises clientes. Par ailleurs, la montée en puissance du phénomène de massification des achats entraîne des réflexions stratégiques sur le développement de leur maillage territorial dans les entreprises de services dits opérationnels.



31 - Chiffres 2013, source INSEE.

Le secteur des services à la personne possède de nombreuses caractéristiques communes avec les secteurs opérationnels :

- la masse salariale des entreprises de ces secteurs de services représente environ 80 % de leur chiffre d'affaires ;
- des prestations qui possèdent certaines spécificités : importance du phénomène du multi-employeur ou encore des prestations multi-sites ;
- une part importante de très petites entreprises.

En conséquence, les services opérationnels et les services à la personne sont sensibles aux modifications normatives, notamment dans le champ social (CICE, allègements de charges) et doivent faire preuve d'habileté dans la mise en place de dispositifs légaux (par exemple sur la généralisation obligatoire de la complémentaire santé au 1<sup>er</sup> janvier 2016 au regard des situations multi-employeurs, ou encore sur le recours à l'alternance<sup>32</sup>). Ces évolutions engendrent également une difficulté pour les entreprises à maîtriser le prix de leurs prestations. Malgré le professionnalisme dont font preuve les entreprises de ces secteurs pour maintenir leur marge tout en restant compétitives, trouver un équilibre est d'autant plus subtil, que le phénomène d'externalisation arrive à maturité dans un contexte de concurrence vive entre les entreprises et d'exigences accrues des clients et des particuliers.

Par ailleurs, si des études relèvent le potentiel de recrutement important de certains métiers de ces secteurs de services sur la décennie à venir<sup>33</sup> – notamment sur les métiers d'aide à domicile et d'aides-soignants ainsi que sur les métiers d'agents d'entretien – elles mettent également en évidence des tensions sur le recrutement<sup>34</sup>.

Les premières causes de ces tensions, exprimées par les employeurs sont l'inadéquation des profils des candidats au poste, les difficultés liées à la nature du poste – notamment à la pénibilité – et la pénurie de candidats, notamment en raison du déficit d'image de ces secteurs ou de certains de leurs métiers, en particulier auprès des jeunes. Sur les quinze métiers rassemblant le plus grand nombre de projets de recrutement, cinq sont recensés

---

32 - Voir avis sur l'accueil des jeunes en entreprises de services, disponible sur le site internet de la CNS.

33 - Certains secteurs de services vont entrer dans une phase importante de créations nettes d'emploi. C'est notamment le cas des métiers d'aide à domicile et d'aides-soignants. Par ailleurs, certains secteurs font face à de nombreux départs en fin de carrière sur cette période. Ainsi, les postes à pourvoir pour pallier les cessations d'activité s'élèveraient à 375 000 emplois pour les agents d'entretien.

34 - « Enquête en besoin de main d'œuvre 2015 », Crédoc et Pôle emploi.

comme donnant lieu à des difficultés importantes de recrutement sur des métiers de services. Il s'agit des services à la personne (aides à domicile, aides ménagères), des aides-soignants, des serveurs, des cuisiniers et des employés de l'hôtellerie. Ces difficultés de recrutement dans les métiers de services, notamment dans les secteurs opérationnels et à la personne, s'expliquent en partie par le fait qu'ils ont longtemps été réduits à « de petits boulots ».

Pourtant, ces secteurs proposent généralement des formations à tous les niveaux et offrent des perspectives de carrière, en proposant des cursus de formation professionnelle (initiale ou continue) ou de validation des acquis de l'expérience permettant d'accéder à des titres ou diplômes spécifiques de ces secteurs.

La diminution des tensions sur le recrutement dans les secteurs et métiers concernés nécessite donc d'aller à rebours des idées reçues.



© vm

**Contrairement à une idée reçue... la formation est présente dans ces secteurs et ce, à tous les niveaux de qualification.**

La proportion importante de salariés possédant des niveaux de qualification V et infra-V<sup>35</sup> aboutit bien trop souvent à minimiser l'importance accordée aux formations sur ces niveaux. Pourtant, le professionnalisme des salariés est attendu sur ces métiers, d'autant plus qu'il s'agit principalement de métiers de terrain, où le salarié représente bien souvent l'ambassadeur de son entreprise auprès des clients et usagers. De surcroît, les secteurs qui réalisent des prestations que les entreprises clientes ont voulu externaliser font souvent l'objet d'exigences plus pointues de la part du client. De plus, les métiers accessibles sans diplômes ou titres spécifiques supposent généralement que les agents soient formés à l'environnement de travail au sein duquel ils sont souvent amenés à réaliser leur prestation en autonomie. Par exemple, dans le secteur de la propreté, si le métier d'agent d'entretien

---

35 - Inférieurs au baccalauréat.

peut s'exercer sans diplôme ou titre spécifique<sup>36</sup>, l'agent est communément amené à travailler sur différents lieux et avec différents matériels techniques qui supposent l'assimilation de techniques professionnelles précises.

Par ailleurs, les particularités tenant au lieu d'accomplissement, à la nature ou encore, au destinataire de la prestation exécutée, peut nécessiter l'acquisition de diplômes ou de titres particuliers de niveau V attestant de l'aptitude de l'agent à intervenir en milieu sensible, ou dans bien des cas, de satisfaire à certaines exigences particulières. L'exercice du métier d'agent de sécurité ou encore d'aide à domicile génère des responsabilités imposant une formation préalable<sup>37</sup>. On notera en outre la place prise par la formation dans le cadre du CDI intérimaire<sup>38</sup>.

Parallèlement, l'image véhiculée à tort par ces secteurs ou métiers aboutit à sous-estimer l'existence de postes hautement qualifiés (niveaux III, II et I) et spécialisés dans ces différents domaines d'activités. Il existe par exemple un titre certifié niveau I, bac +4/+5 dans le secteur de la propreté: le titre certifié de manager du développement du multiservice associé à la propreté. Cette formation permet d'exercer les fonctions de responsable du développement des activités de prestations associées à la propreté, de cadre, de chef de projet, etc. Dans ce secteur, on observe ces dernières années une hausse significative des salariés ayant un niveau IV (salariés possédant un baccalauréat). Par ailleurs, en 20 ans, le taux de salariés ayant un niveau III, II et I sur l'ensemble des salariés du secteur a très nettement

---

36 - Il est à noter que la fiche ROME K2204 Nettoyage de locaux indique qu'un CAP/BEP en maintenance et hygiène des locaux peut en faciliter l'accès et qu'une expérience professionnelle dans le même secteur est requise pour les fonctions de chef d'équipe.

37 - Le métier d'agent de sécurité est accessible avec un diplôme de niveau CAP/BEP à Bac. S'il peut également s'exercer sans diplôme, il suppose d'avoir une expérience professionnelle dans le secteur de la sécurité et de la défense, voire l'obtention d'une ou plusieurs habilitations. Dans tous les cas, un casier judiciaire exempt de toute mention contradictoire et une carte professionnelle valable 5 ans, délivrée par le CNAPS (Conseil National des Activités Privées de Sécurité), sont obligatoires (Fiche ROME: K2503, site pole-emploi.fr). Dans le secteur des services à la personne, les métiers d'assistance auprès d'adultes sont accessibles avec un diplôme de niveau CAP/BEP ou un Diplôme d'Etat dans le secteur de l'aide sociale et familiale (Diplôme d'Etat d'Auxiliaire de Vie Sociale, Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Aide à Domicile, etc.). S'ils peuvent également être accessibles sans diplôme, une expérience est cependant réglementairement exigée notamment pour exercer auprès de publics fragiles (personnes dépendantes, enfants de moins de trois ans) et un agrément. La formation Prévention et Secours Civiques de niveau 1 peut être requise (Fiche ROME K1302 - Assistance auprès d'adultes, site pole-emploi.fr).

38 - L'intérimaire en CDI bénéficie de la garantie d'un salaire minimal mensuel, ainsi que d'une garantie d'emploi au-delà du terme d'une mission. Durant les périodes d'intermission, il peut être en formation ou en congés payés (source: site Prism'emploi).

augmenté, pour représenter en 2012 plus de 7 % des effectifs (contre 3,7 % sur la période 1994-1996)<sup>39</sup>.

Dans le secteur des services à la personne, on situe aux environs de 8 % la part des salariés possédant un niveau III.



©monkeybusinessimages

**Contrairement à une idée reçue... il est possible de réaliser une carrière dans les secteurs des services opérationnels et à la personne.**

Il est en effet possible de s'orienter au cours de sa scolarité vers ces secteurs, puisqu'ils proposent généralement des cursus de formation initiale s'échelonnant sur les différents niveaux de qualification.

Pour favoriser l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, ces secteurs ont en outre surmonté les difficultés tenant à leurs spécificités (prestations réalisées sur différents sites, contact avec un public fragile) pour y développer l'alternance<sup>40</sup>.

Par ailleurs, les différents niveaux de qualification ne sont pas figés. Le recours à la formation continue ou encore, la mise en place de dispositifs particuliers, par les partenaires sociaux notamment, favorisent les évolutions de carrière des salariés.

**Pour en savoir plus...**



*Deux témoignages sur les évolutions de carrière dans le secteur des services à la personne*

39 - Données issues de l'étude « Propreté et services associés: chiffres clés et actions prioritaires », édition 2014. Attention cependant aux effectifs plus faibles des niveaux I et II qui peuvent expliquer les variations annuelles.

40 - Voir l'avis de la CNS sur l'accueil des jeunes en entreprises de services.



© Pali Rao

**Contrairement à une idée reçue... les secteurs des services opérationnels et à la personne mènent des actions concrètes pour réduire les contraintes inhérentes à leurs métiers.**

La nature du poste à pourvoir est, d'après l'enquête sur les besoins en main d'œuvre en 2015, l'un des facteurs expliquant des tensions sur le recrutement pour certains métiers. S'il demeure difficile de contenir certains risques inhérents à ces secteurs (isolement sur le lieu de travail, nombreux déplacements, fortes interactions clients / particuliers, troubles musculo-squelettiques, accidents liés à la manutention, aux chutes de plain-pied ou de hauteur), pour lutter contre ces risques, les secteurs concernés ont mis en place depuis plusieurs années des programmes de prévention des risques professionnels. La réussite de ces programmes devrait contribuer à réduire les difficultés de recrutements sur les métiers concernés.

Sur un temps plus long, les entreprises des secteurs opérationnels et à la personne devront composer avec les enjeux liés à la digitalisation, qui nécessiteront une adaptation des compétences des salariés à une utilisation croissante de l'outil numérique. Des études indiquent que certains métiers, notamment les moins qualifiés, seraient remplacés par des métiers à niveau de qualification plus élevé posant la question du caractère intégrateur de certains secteurs de services et du nombre d'emplois que représentent les niveaux infra V, V et IV sur ces secteurs.

A moyen terme, une détection plus fine des métiers et compétences concernés par le phénomène de la digitalisation et de ses conséquences sur l'emploi, sera essentielle notamment dans les secteurs de la logistique et de la sécurité. Les travaux de la ST Emploi, employabilité et attractivité des métiers de la CNS qui peuvent s'appuyer sur les récents rapports et études réalisés donneront des diagnostics et des actions à mener sur le sujet.

## **Zoom sur...**

### **Des exemples d'actions concrètes des secteurs de services pour réduire les contraintes inhérentes à leurs métiers**

#### **Dans le secteur de la propreté**

Le secteur développe le travail en journée, qui favorise d'une part l'augmentation du temps de travail pour le salarié, et donc de ses revenus, et d'autre part la réalisation d'horaires en continu. Il offre par ailleurs une meilleure sécurité (réduction du travail isolé) et permet une plus grande reconnaissance sociale, du fait d'une interaction avec les salariés travaillant sur les sites.

De surcroît, un fonds d'aide existe pour surmonter les freins sociaux qui peuvent entraîner une rupture du contrat en alternance. Il permet de distribuer des aides aux jeunes en alternance (aides au logement, à la mobilité, etc.).

*Voir: [www.monde-proprete.com](http://www.monde-proprete.com)*

#### **Dans le secteur du travail temporaire**

On trouve un Fonds similaire: le FASTT (Fonds d'action sociale du travail temporaire). Ce fonds, qui possède le statut d'association loi 1901, propose des services et des prestations pour favoriser l'accès au logement, au crédit et à l'emploi des travailleurs intérimaires. En ce sens, ce fonds propose des aides à la mobilité, comme la mise à disposition de véhicules à tarif préférentiel. Le financement du FASTT est assuré par toutes les entreprises de travail temporaire, dans le cadre d'un accord de branche. En 2014, le FASTT a délivré 67 500 prestations auprès de ses travailleurs intérimaires.

*Voir: [www.fastt.org](http://www.fastt.org)*

## Les services à la personne, gisement d'emplois et vecteur de lien social

**Les SAP,  
un secteur  
d'activités à  
consolider**



© Silvia Jansen

Le secteur des services à la personne (SAP) emploie 1,4 million de salariés, soit 450 000 en ETPT (équivalent temps plein travaillé). C'est un secteur très largement féminisé, à plus de 95 % et où le temps partiel est majoritaire pour des raisons d'organisation du travail (prestations de ménages ou de petit bricolage,

d'assistance des personnes âgées ou handicapées à certaines heures de la journée ou encore garde d'enfants) mais aussi par choix des salariés (revenu de complément, situation de multi-employeurs, volonté de se préserver du temps libre et souci de conserver ses droits sociaux).

Ce secteur représente 1 % du PIB français mais 5 % de la population active. Il a connu une croissance importante ces vingt dernières années<sup>41</sup> mais subit depuis 2010 les conséquences des difficultés économiques des ménages (pouvoir d'achat contraint et temps libre dû au chômage incitent les ménages à faire par eux-mêmes plutôt que de s'adresser à un prestataire extérieur).

### Un secteur à fort potentiel d'emploi pour des raisons démographiques et sociologiques

#### Trois facteurs démographiques et sociologiques favorables au développement des SAP

Avec 1,99 enfant par femme, la France est l'un des pays d'Europe où la natalité est la plus élevée. Le besoin de garde d'enfant reste donc important et le manque chronique de places en crèches ou chez les assistantes maternelles permet à la garde d'enfants à domicile de poursuivre son développement et de s'installer comme un mode de garde à part entière.

Par ailleurs, le vieillissement de la population crée des besoins importants. Une étude de la DARES et de France Stratégie évalue la croissance du secteur de l'aide à domicile à + 2,6 % par an pendant les dix prochaines années, ceci afin d'accompagner la demande d'assistance à nos aînés dont le nombre va doubler d'ici 2040, tandis que les familles ont moins de disponibilité pour les prendre en charge chez elles.

<sup>41</sup> - + 1,8 % de 1992 à 2012 contre + 0,6 % pour l'ensemble des métiers (sources DARES).

En effet, à ces deux facteurs démographiques, il convient d'ajouter l'évolution sociologique en œuvre depuis plus d'un siècle et qui concerne le développement des couples bi-actifs. L'externalisation des tâches, auprès d'opérateurs de SAP relevant de la vie quotidienne et qui pèsent davantage sur les femmes que sur les hommes, permet à ces dernières de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale.

### **Quelques chiffres pour illustrer le potentiel d'emplois du secteur**

Aujourd'hui, l'ensemble des heures « prestées » ne représente que 2 % des heures réalisées au sein des ménages. Si chaque foyer externalisait 1h par mois supplémentaire de SAP, ce sont environ 200 000 emplois qui seraient créés.

Par ailleurs, si le travail non déclaré dans le secteur que l'on estime entre 25 % et 30 % était ramené à celui de la Suède, évalué à 15 %, ce sont 100 000 emplois au minimum qui pourraient émerger.

Il convient aussi de rappeler que dans les dix prochaines années, 400 000 salariés du secteur vont prendre leur retraite.

Le secteur des services à la personne est donc un formidable gisement d'emplois sur les territoires.

## **Un vecteur de lien social dans les territoires fortement accompagné par les pouvoirs publics**

### **Un secteur atypique, source de développement territorial**

Dans de nombreuses régions, le secteur des SAP est devenu l'un des principaux employeurs, souvent le second, parfois le premier comme dans le Nord-Pas-de-Calais.

Ce secteur a de nombreuses particularités :

- il s'appuie sur une offre très diversifiée (associations, autoentrepreneurs, CCAS<sup>42</sup>, entreprises et particuliers) avec des statuts juridiques très divers et une réglementation, notamment fiscale, adaptée à chaque cas mais rendue complexe ;
- la majorité des heures effectuées l'est entre particuliers ;
- l'employeur est souvent un particulier ;
- le secteur offre des emplois sur l'ensemble du territoire ;
- les structures, notamment les entreprises, sont souvent des TPE ou des PME.

42 - CCAS = centre communal d'action sociale.

C'est un secteur très éparpillé malgré l'existence et le développement de grands réseaux associatifs et d'entreprises qui a l'avantage, en créant des emplois locaux et en rendant des services localement, de permettre le maintien et le développement d'une activité économique sur l'ensemble du territoire.

S'il a l'avantage de la souplesse et du dynamisme, ce secteur souffre de sa dispersion et de son manque de cohésion. Il pâtit d'un important déficit d'image alors qu'il est l'un des premiers employeurs de France et offre des emplois difficilement délocalisables. Ce manque de reconnaissance, lié à l'importance du temps partiel, rend difficile les recrutements.

### **Un secteur fortement accompagné par les pouvoirs publics**

La DGE et la DG Trésor ont procédé durant toute l'année 2014 à l'élaboration d'une modélisation économique permettant, dans un premier temps, d'évaluer la politique publique de soutien au secteur menée depuis plusieurs années. Les paragraphes qui suivent résument les résultats de cette étude.

Le secteur des SAP bénéficie de concours publics importants à deux titres :

- *une politique de l'emploi* : aider le secteur à réaliser son potentiel d'emplois en favorisant le travail déclaré et en solvabilisant la demande des ménages,
- *une politique sociale* : faire bénéficier nos concitoyens les plus fragiles et les plus modestes de la solidarité nationale, vecteur de cohésion sociale mais aussi de développement économique.

Pour cela, ce sont près de 12 milliards d'euros de concours publics qui sont versés au secteur sous forme d'aides fiscales, d'allègements de charges sociales ou d'aides directes versées<sup>43</sup> aux bénéficiaires.

Mais le coût réel pour les finances publiques est largement réduit par les rentrées fiscales et de cotisations sociales de l'ordre de 9 milliards d'euros. Le coût net est donc de 3 milliards d'euros et se concentre pour l'essentiel sur les activités liées aux publics fragiles (personnes âgées et/ou handicapées et petite enfance) qui cumulent les aides directes et indirectes<sup>44</sup>.

---

43 - Essentiellement l'APA (allocation personnalisée autonomie) et la PCH (prestation compensation handicap), versées par les départements, ainsi que la PAJE (prestation accueil jeune enfant), versée par les CAF.

44 - Evaluation DG Trésor et DGE en cours de publication.

Le résultat des politiques de soutien public menées depuis vingt ans sur le secteur ont permis de diviser par deux le travail non déclaré et le coût des emplois créés s'avère deux fois moins élevé que le coût d'un emploi aidé.

Après l'étape d'évaluation, il est prévu, en 2015, une seconde étape de propositions pour rendre les dispositifs existants plus simples<sup>45</sup>, plus efficaces et plus équitables.

Par ailleurs, comme le secteur gagnerait à se structurer en filière, cette réflexion a été un autre axe de travail de la Commission nationale des services en 2015 et le 17 novembre dernier, le ministre Emanuel Macron a annoncé le lancement de la préfiguration de la filière « services à la personne ».

## Des formations à développer pour répondre aux enjeux de l'emploi et de la demande

Afin de proposer des services répondant aux attentes des clients et améliorer leur compétitivité, les entreprises placent les femmes et les hommes qui les composent au centre de leur stratégie. Ainsi, au-delà de la conception de nouveaux modes opérationnels et de nouvelles organisations, les entreprises doivent s'interroger sur les métiers et compétences à développer pour accompagner ces nouveaux modèles économiques. Dans cette perspective, la formation reste un enjeu majeur.

Pour illustrer cette nécessité, retour sur une expérimentation réussie dans le milieu original du football.

---

45 - Ce sont 15 dispositifs d'avantages fiscaux et sociaux qui ont été identifiés et qui peuvent être rationalisés.

**Question: L'Olympique Lyonnais a fait évoluer son modèle ces dernières années en misant énormément sur la formation des jeunes pour composer son équipe. Est-ce une particularité parmi les équipes du championnat de France ?**



©: www.ecofoot.fr

**Jean-Michel Aulas, Président de l'Olympique Lyonnais:** A l'inverse de nos principaux concurrents européens, le championnat français ne bénéficie pas d'une bonne exposition médiatique à l'international, ce qui pénalise les clubs non seulement au niveau de la valorisation des droits TV mais également au niveau de leurs contrats de *sponsoring*. Aujourd'hui,

le dernier du championnat anglais perçoit davantage de revenus liés aux droits TV que le champion de France de Ligue 1 ! Cet écart, qui ne cesse d'augmenter, est la raison principale de la fuite de nos meilleurs talents vers d'autres championnats européens et pénalise fortement la compétitivité des clubs français sur la scène européenne.

Hormis le Paris Saint-Germain qui a pu bénéficier d'investissements hors normes de son actionnaire principal, la formation est essentielle à la survie des clubs en France. Prenez l'exemple d'Alexandre Lacazette ou de Nabil Fékir, l'OL n'aurait certainement pas eu les moyens financiers suffisants pour les recruter aujourd'hui au regard de leurs performances sportives. La formation est un investissement sur le long terme qui permet non seulement d'être compétitif sur le terrain mais également de dégager des revenus complémentaires par la cession de ses actifs. Aujourd'hui, la vente des joueurs formés au club est indispensable à l'équilibre financier des clubs qui ne disposent pas des revenus liés à l'exploitation de leur propre stade, c'est-à-dire l'ensemble des clubs de Ligue 1 hormis l'Olympique Lyonnais.

**L'Olympique Lyonnais vient de finir à la seconde place du championnat de France 2014/2015 avec une équipe majoritairement issue de son centre de formation. Est-ce l'exemple à suivre ?**

**JMA:** Nous sortons effectivement d'une saison sportive brillante avec un effectif composé de 23 joueurs issus du centre de formation dont 7 à 8 éléments étaient titulaires dans le onze type de départ. Cet effectif nous a permis de nous qualifier de nouveau pour la Ligue des Champions, grâce



© StockFinland



©www.ecofoot.fr

notamment, à une ossature composée d'une bande de copains qui, pour certains, étaient inconnus des amateurs de football au début de la saison passée. Au même titre que le FC Barcelone par exemple, l'Olympique Lyonnais investit sur la formation de jeunes joueurs et fait le pari qu'une identité de jeu commune, l'attachement au club et à ses valeurs sont des facteurs clés de la performance sportive.

### Qu'est ce qui caractérise et distingue la formation mise en place à l'Olympique Lyonnais ?

**La formation est un investissement qui permet d'être compétitif sur le terrain et de dégager des revenus complémentaires**

**JMA:** La France est connue et reconnue pour la qualité de ses centres de formation. Depuis plus de 10 ans, l'Olympique Lyonnais investit près de 10 millions d'euros pour la formation de ses jeunes joueurs, ce qui nous a permis de former des éléments comme Loïc Rémy, ou encore Anthony Martial, qui jouent aujourd'hui dans les plus grands clubs européens et en sélection nationale.

Nous avons mis en place une stratégie articulée prioritairement autour d'un recrutement régional. Des études ont démontré que les jeunes qui vivaient à proximité de leur domicile avaient davantage de chances de devenir professionnel. Nous avons déjà la chance d'évoluer dans une région de football, puisque la ligue Rhône-Alpes est la 2ème en France du point de vue du nombre de licenciés. Par ailleurs, nous avons tissé des liens étroits et développé des partenariats avec les clubs amateurs, ce qui nous permet d'identifier rapidement les meilleurs potentiels. L'autre particularité de l'Olympique Lyonnais est de proposer aux jeunes et à leurs parents un projet cohérent et responsable, articulé autour de parcours sportifs, scolaires et citoyens.

**Notre  
responsabilité  
est de  
développer  
l'employabilité  
de ces jeunes**

### **L'Olympique Lyonnais est engagé dans une démarche de label RSE<sup>46</sup> de son centre de formation, de quoi s'agit-il ?**

**JMA :** L'Olympique Lyonnais est considéré comme le meilleur centre de formation en France. Sur les 10 dernières années, 80 jeunes joueurs ont signé un contrat professionnel après leur parcours de formation, dont la moitié à l'Olympique Lyonnais. Ces résultats sont remarquables, très largement supérieurs à la moyenne nationale, mais nous n'oublions jamais que la majorité des jeunes que nous accueillons ne deviendront pas des joueurs professionnels. Notre ambition est de favoriser l'expression d'un potentiel sportif mais notre responsabilité est de développer l'employabilité de ces jeunes et de les « ouvrir » au monde qui les entoure.

La mise en place d'un label RSE consiste à mobiliser nos jeunes, leurs éducateurs et leurs entourages pour créer les conditions de la réussite. Le club a un rôle essentiel pour faire en sorte que toutes les personnes au contact des jeunes partagent ce même objectif. La vraie difficulté aujourd'hui est de sensibiliser certains parents, parfois sous influence des agents, obnubilés par la réussite sportive de leur gamin, qui est par définition aléatoire. Certains voient dans ces jeunes un potentiel financier à faire fructifier et nous devons faire preuve d'une extrême vigilance pour faire respecter nos engagements.

Notre ambition est de mettre en place ce contrat de confiance entre l'ensemble des acteurs, de créer les conditions d'un cercle vertueux pour permettre l'épanouissement de nos jeunes sur et en dehors du terrain.

Notre conviction est que la réussite future de notre centre de formation et notre capacité à former des joueurs capables d'évoluer au niveau de la Ligue des Champions passe par un modèle responsable. Cette responsabilité est de créer les conditions d'un avenir positif pour l'ensemble des jeunes licenciés à l'Olympique Lyonnais.

---

46 - Afin de s'inscrire dans une véritable démarche de RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise), l'Olympique Lyonnais fait bénéficier chaque jeune qui intègre son centre de formation, d'un programme conçu comme un projet de vie conjuguant les dimensions sportive et éducative.

## L'alternance dans les services, une voie privilégiée d'accès à la formation et à l'emploi

L'emploi des jeunes constitue une priorité pour l'ensemble des acteurs, institutionnels, entreprises et représentants des salariés. La plupart des indicateurs concernant les jeunes et leur accès à l'emploi sont en effet en détérioration constante : taux de chômage, en particulier pour les non diplômés, nombre de sorties précoces du système éducatif en stagnation depuis 20 ans, recul de l'alternance, augmentation des disparités économiques et sociales, etc. alors que plusieurs centaines de milliers d'emplois ne trouvent pas preneurs chaque année.

**Les secteurs  
des services  
représentent  
une  
opportunité  
pour une  
insertion  
professionnelle  
durable des  
jeunes**

Les secteurs des services représentent une opportunité pour une insertion professionnelle durable des jeunes avec près des deux tiers des projets de recrutements. En outre, les services constituent le principal pourvoyeur d'apprentis, avec plus de 56 % des nouveaux contrats en 2012. De manière globale, l'alternance :

- accélère l'accès à l'emploi : 65 % des apprentis ont un emploi sept mois après leur sortie de formation et 75 % des bénéficiaires de contrats de professionnalisation, six mois après leur sortie de formation ;
- permet une insertion durable dans l'emploi : 59 % des apprentis en emploi à la suite de leur formation sont ainsi embauchés en CDI.

Cependant, les spécificités des secteurs des services, qui tiennent notamment aux formes d'organisation du travail dans ces secteurs et à la typologie de leurs entreprises, rendent le recours à l'alternance plus difficile. En effet, la relation entre donneur d'ordre ou client et prestataire, la succession de périodes de forte et de basse activité (développement d'un projet, saison touristique) et/ou de plages horaires éclatées, complexifient la mise en œuvre du dispositif. Par ailleurs, une autre difficulté réside dans le temps, estimé à 20 %, consacré par le tuteur en entreprise à son alternant. Cette disponibilité est souvent difficilement conciliable avec les contraintes d'une TPE – PME et les secteurs des services comptent plus de 95 % de TPE.

La Commission nationale des services apporte ses réflexions et des propositions concrètes pour améliorer la création d'emplois dans les services. Ces éléments ont été entérinés dans l'avis de la CNS, formulé le 15 juin 2015, sur l'accueil des jeunes en entreprises de services, axé sur l'alternance comme voie privilégiée d'accès à la formation et à l'emploi. La CNS relève que des

avancées législatives et des annonces intervenues au cours du premier semestre 2015, convergent avec certaines des recommandations formulées dans l'avis, notamment sur la consolidation de la relation de travail entre l'employeur et l'apprenti dès le début du contrat.

L'avis sur l'insertion des jeunes en entreprises de services constate que le développement de l'alternance dans les entreprises de services repose sur trois points:

**La CNS  
apporte ses  
réflexions  
et des  
propositions  
concrètes  
pour améliorer  
la création  
d'emplois dans  
les services**

**Une meilleure articulation entre l'alternance et les autres dispositifs d'insertion professionnelle à destination des jeunes.**

Pour certains secteurs, l'alternance entre en concurrence avec d'autres dispositifs, notamment les emplois d'avenir (à l'instar de l'hôtellerie-restauration, des services à la personne et de l'économie sociale et solidaire) et les contrats de génération. Du fait de leurs logiques propres et de leur application à des cibles spécifiques, cette mise en concurrence peut desservir le jeune. La CNS préconise de:

- favoriser la diffusion d'informations auprès des entreprises sur les dispositifs existants ainsi que leurs objectifs propres, pour que le choix opéré par l'entreprise coïncide avec les besoins du jeune accueilli;
- mettre en cohérence le choix d'un dispositif avec les besoins de formation du jeune, en veillant à une meilleure articulation entre les objectifs de chaque dispositif;
- moduler les aides allouées aux employeurs en fonction du degré formatif conféré par le dispositif. Cette préconisation permettrait par ailleurs de réduire les effets d'aubaine tout en favorisant le recours à des dispositifs garantissant la reconnaissance des compétences acquises par le jeune, à l'instar des contrats en alternance;
- favoriser les partenariats entre les grands groupes, utilisant l'alternance sans avoir de besoins en interne sur le long terme, et des PME qui recrutent de jeunes en recherche d'emploi.

## **Une amélioration du recours à l’alternance par les entreprises de services...**

### **...Par une incitation des entreprises au recours à l’alternance**

Les difficultés de recours à l’alternance tiennent d’une part aux formes d’organisation du travail dans les secteurs de services et à la typologie de leurs entreprises (très majoritairement des TPE). Elles tiennent d’autre part à un aiguillage de l’entreprise vers l’apprentissage ou le contrat de professionnalisation suivant des facteurs d’opportunités (situation économique générale, modalités procédurales), qui diffèrent en outre selon la gouvernance des fonds de la formation professionnelle ou le choix des régions (fléchage sur des niveaux II et I ou infra). Enfin, les modalités du contrat d’apprentissage peuvent freiner l’embauche d’un apprenti : la période des deux premiers mois de la relation de travail, au cours de laquelle chaque partie peut rompre le contrat, peut s’avérer trop courte pour l’employeur si le jeune a passé du temps dans son centre de formation. Pour surmonter ces obstacles, la CNS propose :

- d’encourager les expérimentations régionales menées par les secteurs de services pour y déployer l’alternance ;
- d’assouplir les périodes de formation, afin d’éviter l’inadéquation entre les périodes en école et en entreprise, et de laisser la possibilité à l’employeur d’apprécier au plus vite l’adaptation du profil de l’apprenti au contexte de la formation et de l’entreprise (stage dédié de 1-3 jours, par exemple). Cette recommandation a été entérinée dans la loi relative au dialogue social et à l’emploi, qui permet désormais que la rupture par l’une ou l’autre partie puisse intervenir jusqu’à l’échéance des 45 premiers jours, consécutifs ou non, de formation pratique en entreprise effectuée par l’apprenti ;
- de désigner plusieurs maîtres d’apprentissage et tuteurs – possibilité d’ores et déjà prévue par le législateur - pour mieux adhérer au rythme des entreprises de services ;
- de manière plus globale, d’améliorer l’orientation du jeune et de mieux définir les conditions de mise en œuvre de la formation en alternance ;
- de recentrer le choix de l’entreprise entre contrat d’apprentissage et contrat de professionnalisation sur les besoins pédagogiques du jeune. En ce sens, la CNS propose que les partenaires sociaux examinent les paramètres du contrat d’apprentissage et du contrat de professionnalisation.

### **...Par l'amélioration de la cohérence entre les besoins de l'entreprise et les attentes du jeune via l'alternance**

La grande majorité des recruteurs rencontrant des difficultés d'embauche se trouve confrontée à des candidats au profil inadéquat (83 %). Les employeurs considèrent en effet que si les savoir-faire sont plutôt bien transmis aux jeunes, il n'en va pas de même s'agissant des savoir-être comme la confiance en soi, la communication orale, la conscience professionnelle et le comportement général de l'alternant. Ces déficits en compétences sont particulièrement pénalisants pour le tertiaire où la relation-client est importante. Par ailleurs, l'alternance reste méconnue en France et ne bénéficie pas d'une image valorisante. Sur ce point, la CNS préconise :

- une évolution du processus et du contenu des certifications professionnelles pour adapter les flux d'effectifs par types de formation aux besoins des secteurs fortement pourvoyeurs ;
- une accessibilité accrue à l'alternance à des niveaux supérieurs de qualification, dans l'objectif de revaloriser l'image de l'alternance en France.

### **...Par un élargissement des possibilités de parcours en alternance à des métiers de services qui n'y recourent pas**

Des obstacles structurels spécifiques à certains métiers des secteurs de services pour développer le recours à l'alternance supposent d'être levés. A ce titre, il est nécessaire :

- d'encourager les expérimentations sectorielles (voir « zoom sur... », les contraintes propres à certains métiers de services en fin de chapitre) ;
- d'intégrer toutes les associations dans le paiement de la taxe d'apprentissage - en veillant toutefois à ce que ces dernières aient les structures et compétences pour former et encadrer les apprentis et dans le respect d'une saine concurrence – ce qui permettrait également d'élever significativement le nombre d'alternants dans les secteurs de services concernés ;
- de prendre en compte les besoins réels des territoires sur l'ensemble des niveaux de qualifications.

En parallèle, l'effort inscrit dans la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes pourrait se poursuivre par le recours à des opérations de promotion de l'alternance à destination du public féminin dans des filières réputées masculines et à destination du public masculin dans des filières réputées féminines. Plus généralement, le développement de l'alternance poursuit cet objectif d'égalité, les rémunérations minimales

des contrats d'apprentissage et de professionnalisation étant encadrées par la loi.

### **...Par une réduction significative des ruptures des contrats d'apprentissage**

Le taux de rupture des contrats d'apprentissage avoisine les 25 %. Les causes de ces ruptures sont liées à des facteurs professionnels (notamment d'un manque de communication entre l'employeur et son apprenti) et extra-professionnels (problèmes liés à la mobilité et au logement). Le développement de l'accompagnement des entreprises et des jeunes à l'apprentissage est d'autant plus souhaitable que 23 % des entreprises qui connaissent une rupture abandonnent définitivement l'idée de recruter un apprenti. Pour limiter ces ruptures, la CNS recommande :

- en amont, de mettre en place un processus d'orientation renforcé, pour que le jeune puisse avoir une connaissance plus fine des secteurs, des entreprises et mieux comprendre leurs attentes ;
- au cours de la relation professionnelle, de passer d'un suivi à un accompagnement « large » des apprentis par un tuteur extérieur, pour lutter contre les problèmes de management, de communication et de comportement à l'origine des ruptures. La mise en place d'une formation accrue des tuteurs/ maîtres d'apprentissage pour faciliter l'intégration des jeunes pourrait également être envisagée ;
- afin de surmonter les freins sociaux auxquels les jeunes peuvent être confrontés (santé, mobilité géographique, logement), de faire intervenir un assistant social et de développer des actions de branches, sur le modèle de dispositifs existants, notamment dans les secteurs de la propreté et du travail temporaire.

En conclusion, les annonces et mesures prises depuis un an ont vocation à permettre d'augmenter le nombre d'alternants dans les secteurs des services<sup>47</sup>. Cependant, un déverrouillage législatif prenant en compte les grandes spécificités des services augmenterait de manière significative le recours à l'alternance dans ces secteurs. Ce déverrouillage doit s'effectuer avec souplesse, afin de pouvoir bénéficier à l'intégralité des secteurs de services, malgré leurs spécificités (multi-employeurs, multi-sites, etc.).

---

47 - A l'instar notamment de l'engagement de l'État par un nouveau régime d'aide de 1000 euros à l'embauche du premier apprenti et/ou d'apprentis supplémentaires à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014. Initialement réservée aux entreprises de moins de 50 salariés, la prime s'appliquera également aux entreprises de moins de 250 salariés. Cette aide est notamment cumulable à la nouvelle aide « *TPE jeune apprenti* » pour le recrutement en contrat d'apprentissage à partir du 1<sup>er</sup> juin 2015.

## **Zoom sur...**

### **Les expérimentations menées par les secteurs de services pour y déployer l'alternance**

**Dans les SAP:** A partir de 2012, une expérimentation avec des apprentis, majeurs sauf exception, s'est mise en place. Le dispositif consiste à repérer des jeunes possédant un certain savoir-être et à leur faire suivre une adaptation d'un mois, avec un fonctionnement en binôme(s) pour chaque intervention. À l'issue de cette période, un entretien a lieu pour déterminer si le jeune est capable de poursuivre son apprentissage. Si oui, il peut alors intervenir seul au domicile de la personne, sauf cas difficile justifiant l'accompagnement par un auxiliaire de vie. En tout état de cause, le jeune doit toujours être en capacité de communiquer avec ses maîtres de stage. Le Plan National de Développement de l'Alternance initié par la FESP (Fédération du Service aux Particuliers), qui représente plus de 1500 apprenants toutes structures confondues, est ainsi venu conforter l'expérimentation de 2012 portée par la FESP et financée par l'ANSP (Agence Nationale des Services à la Personne) sur le dispositif « apprentissage ». Le taux d'insertion constaté est élevé (80 %) et le taux de rupture faible (3 %). Le nombre d'alternants par dispositif est équilibré (772 contrats de professionnalisation et 788 contrats d'apprentissage). L'insertion se poursuit ensuite par l'acquisition de compétences nouvelles pour accéder à des postes plus élevés: les SAP constituent ainsi une véritable filière, avec des perspectives de carrière envisageables. De surcroît, afin de favoriser l'alternance, les SAP conduisent des expérimentations Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ). Si le fonctionnement de tels groupements est délicat, notamment en raison des difficultés de recrutement du secteur, l'un d'entre eux, situé en Savoie, présente des résultats satisfaisants. En dehors de ces groupements, certaines agences recourent aussi à la mutualisation d'apprentis.

**Dans l'ingénierie:** Sur le modèle de l'initiative pilotée par le GIFAS dans le secteur de l'aéronautique, un groupe de réflexion a été mis en place à Syntec-Ingénierie pour envisager le recours aux parcours partagés d'apprentissage, à la fois entre sociétés d'ingénierie, petites et grandes d'une part, mais aussi entre sociétés d'ingénierie et donneurs d'ordres (industrie, construction, etc.) d'autre part. Il s'agirait ainsi de permettre à l'apprenti de réaliser une partie de sa période d'apprentissage au sein de différentes entreprises suivant des modalités assouplies (en termes de taille et secteur d'activité) sur l'ensemble du cursus (sous réserve de garanties quant à la continuité et à la qualité du parcours du jeune apprenti).

**Dans la propreté:** La majorité des effectifs du secteur, composée d'agents de services, est exposée à des contraintes proches de celles des secteurs des SAP: pluralité de lieux d'exécution de la prestation, contrat d'un volume d'heures hebdomadaire faible. Afin de surmonter ses difficultés de recrutement, le secteur de la propreté a développé 13 GEIQ et 7 antennes dans 20 lieux d'implantation sur l'ensemble du territoire, avec le soutien de la branche. Ces GEIQ organisent des parcours d'insertion et de qualification à destination des personnes éloignées de l'emploi. Ils permettent, notamment, aux entreprises d'employer collectivement des salariés et de les former en alternance aux métiers de la Propreté. En 2012, 600 contrats de professionnalisation ont ainsi été signés par les GEIQ propreté. Toutefois, cette expérimentation, concluante dans ce secteur, n'est pas ou peu transposable à d'autres secteurs comme celui des SAP ou de l'ingénierie: en effet, en raison de tensions sur le recrutement, les employeurs peuvent ne pas souhaiter prendre le risque de mutualiser les talents détectés.

**Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration:** Les principales raisons de la mise en place du « permis de former » sont: l'amélioration de l'accueil des alternants ainsi que le développement de la qualité de la formation et du tutorat pour réduire le taux de rupture des contrats. Le permis de former est une obligation conventionnelle prévue par l'avenant n° 17 du 10 janvier 2013, relatif à la formation des tuteurs et des maîtres d'apprentissage, à la convention collective nationale des hôtels, cafés, restaurants du 30 avril 1997. Cet avenant a été étendu: tous les tuteurs et maîtres d'apprentissage des entreprises du secteur qui souhaitent accueillir des jeunes en formation en alternance, doivent se soumettre, préalablement, aux obligations prévues par l'avenant. Ceux exerçant dans des entreprises qui n'ont jamais reçu de jeune en formation doivent suivre une formation initiale de quatorze heures. Une formation de mise à jour complémentaire, d'une durée de quatre heures, doit par ailleurs être effectuée tous les trois ans. Le contenu de cette formation initiale porte sur des modules relatifs à l'information sur les parcours de formation, l'intégration de l'alternant, la transmission et l'évaluation des compétences, ainsi qu'à une initiation au droit du travail. Le permis de former est une condition préalable à l'enregistrement du contrat d'apprentissage auprès des chambres de commerce et d'industrie, comme celles des métiers et de l'artisanat.

## De la nécessité de faire un diagnostic territorial : l'initiative de la Maison de l'emploi de Sénart

**La GPEC territoriale, une opportunité à exploiter**

La GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) territoriale est une démarche visant la mise en œuvre d'un plan de développement en faveur de l'emploi et des compétences dans les territoires à partir d'une stratégie partagée et d'anticipation.

Elle représente une opportunité pour conduire des démarches coordonnées d'entreprises et d'acteurs locaux (Conseil régionaux, départementaux, OPCA, acteurs relais) au sein d'un territoire (bassin d'emploi, département, région, inter-région, zone d'activités, pôle de compétitivité) dans l'objectif mutuellement profitable de construire des parcours professionnels et d'accompagner les besoins d'évolution en gestion d'emplois et de compétences des entreprises.

Elle permet d'appréhender collectivement les questions d'emploi et de compétences et de construire des solutions transversales répondant aux enjeux de tous les acteurs concernés : les entreprises, les territoires, les salariés et les populations.

- Pour les entreprises et les branches professionnelles, il s'agit d'identifier les écarts entre les ressources disponibles sur un territoire et les besoins en ressources humaines à venir.
- Pour les territoires, elle vise à anticiper les mutations économiques et les évolutions de l'emploi au regard des réactions des entreprises.
- Concernant les individus, elle permet de renforcer leur parcours professionnel en adaptant leurs formations aux besoins des entreprises.

La GPEC territoriale est une démarche qui s'inscrit dans la durée ainsi que dans une perspective diachronique, avec un plan d'actions parfaitement décliné. Pour cela, la Maison de l'Emploi et de la Formation de Sénart s'est lancée dans la réalisation d'une cartographie de l'emploi et des métiers, baptisée EvoMétiers 3D. EvoMétiers 3D est un outil d'information et de sensibilisation porté en partenariat avec les autres MDEF du 77 (Seine-et-Marne), permettant de :

- mieux connaître les secteurs en progression/en retrait ;
- mieux connaître les métiers en essor/stables/saturés sur un territoire donné.

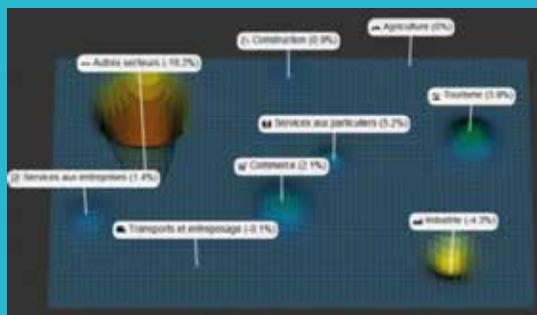
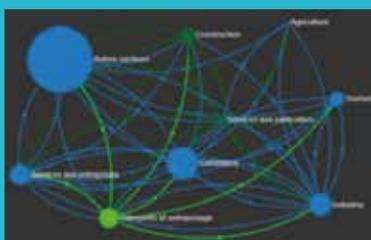
La cartographie intègre des passerelles qui donnent, à travers les fiches métiers descriptives, un premier niveau d'information sur les métiers proches, accessibles facilement par rapport au métier sélectionné par l'utilisateur et sur les possibilités d'évolution professionnelle.

L'utilisateur peut ainsi savoir si son métier est recherché ou non dans la zone Sénart/Melun Val de Seine.

EvoMétiers 3D a été promu projet innovant européen et labellisé « Living'Lab » en juillet 2013. ■

**Pour illustrer...**

### Les cartographies proposées par EvoMétiers 3D



Pour en savoir plus, visitez le site  
<http://www.evometiers3d.fr>

# La dynamisation des territoires par les services

## Les retombées économiques des grands événements

**L'organisation de grands événements, une tradition française**

Les prochaines années seront marquées par l'organisation de plusieurs grands événements en France parmi lesquels l'Euro 2016 et la Ryder Cup en 2018. La France se positionne par ailleurs pour les JO de 2024 et l'Exposition universelle de 2025.



© Kagenmi



© Beyhan Yazar

Elle a su également pérenniser des événements récurrents de renommée internationale: Mondial de l'automobile, Tour de France cycliste ou tournoi de Roland-Garros pour le tennis, festival de Cannes pour le cinéma, festival d'Avignon pour le théâtre ou festival d'art lyrique d'Aix-en-Provence, foire internationale d'art contemporain (FIAC) ou Semaine de la mode à Paris.

Ces événements, d'ampleur mondiale, pour certains d'entre eux, constituent des occasions pour valoriser des productions nationales, attirer des clients étrangers, promouvoir le savoir-faire des entreprises françaises.

Les enjeux financiers importants associés à ces événements conduisent à poser une réflexion stratégique globale sur les gisements de croissance et les conséquences des investissements associés. Ainsi, l'impact sur le développement économique local et sur l'aménagement d'un territoire est significatif lorsque l'organisation de la manifestation s'accompagne de la construction d'équipements sportifs ou culturels et de transports nouveaux. Le Stade de France, par exemple, édifié pour la Coupe du monde de football en 1998, s'est accompagné de la construction de deux gares RER et a durablement modernisé l'environnement du stade et la ville de Saint-Denis.

**Les données enregistrées à l'occasion de manifestations d'envergure organisées en France attestent du poids économique des grands événements.**

Une étude sur les flux d'affaires issus des salons et foires en France fait apparaître que, chaque année, ces événements permettent aux entreprises qui exposent de réaliser 30,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Grâce à ces manifestations, les entreprises signent 17,7 milliards d'euros de contrats.

Pour un euro investi, une entreprise participante réalise en moyenne huit euros de chiffre d'affaires. Le retour sur investissement en sortie de manifestation est de deux : la participation est donc rentabilisée dès la fin de la manifestation. Dans le domaine de l'activité export, les entreprises exposantes réalisent un tiers de leur chiffre d'affaires à l'international grâce aux manifestations.

Les congrès sont également générateurs de résultats positifs. Par exemple, le Congrès Européen de Cardiologie (ESC) organisé en 2011 a produit 104 millions d'euros de retombées économiques.

Selon une enquête Médiamétrie-CCI Paris Ile-de-France réalisée fin 2012, près d'une PME francilienne sur cinq (et une PME sur trois dans le secteur des cafés, hôtels, restaurants) estime que la tenue de grands événements sur son territoire a un impact significatif sur ses ventes et son chiffre d'affaires.

Par ailleurs, si le Vendée Globe coûte quatre millions d'euros par édition au Conseil départemental de Vendée, il rapporte directement une quarantaine de millions d'euros aux acteurs économiques du département. Un Grand Prix de formule 1 génère pour sa part des retombées économiques nettes pour le territoire d'environ cinquante millions d'euros.

Les pouvoirs publics ont conscience que la France doit demeurer un pays organisateur de grands événements malgré une concurrence internationale de plus en plus vive.

## Une expérimentation « services » pour les territoires : « CNS Services Lab. »

« **CNS Services Lab. » : Une expérimentation bottom-up, le national au service du territorial**

La Commission nationale des services a, parmi ses thèmes de travail, retenu la mutation économique des territoires au regard du rôle que jouent les entreprises de services comme relais de la croissance, de l'emploi et de la redynamisation du tissu économique.

Après une première étape menée au cours du second semestre 2014, quatre territoires qui souhaitent s'appuyer sur les services pour stimuler leur activité économique et leur compétitivité ont été présélectionnés pour entrer dans le cadre de l'expérimentation « CNS Services Lab. » : Amiens (Pacte pour l'emploi et l'innovation), Marseille (DEFIS Services), Nancy (Grand Nancy Explor) et Rouen (ServIndus Lab).

### Quatre territoires qui affichent des objectifs ambitieux de développement des activités de services

Les porteurs de ces projets ont présenté leur candidature officiellement le 3 mars 2015 au Ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, Président de la CNS, lors de l'assemblée plénière de la CNS. Le ministre a demandé l'élaboration de feuilles de route extrêmement concrètes et précises dans le but de « faciliter la création d'emplois et l'innovation dans les territoires ». Chacun d'eux a été invité à retenir, à titre expérimental, dans un premier temps, un axe de développement sur lequel les efforts conjoints du territoire et de CNS Services Lab. se porteront. Des axes complémentaires pourront également être retenus.

L'accompagnement par CNS Services Lab. est fondé notamment sur une offre de services dédiée à partir de temps d'experts sur les différentes thématiques d'intérêt du territoire, par le soutien des services déconcentrés de l'Etat et autres acteurs institutionnels pour décloisonner ou lever les freins – locaux ou nationaux - qui ralentissent le déploiement du projet. Cette démarche volontariste devrait avoir un impact sur le développement de l'activité économique de la métropole, notamment en matière de création d'entreprises et de startups, d'attraction d'entreprises extérieures, de création d'emplois, d'offre de nouveaux produits et services, de dépôts de nouveaux brevets, d'installation ou de création de centres de recherche ou de formation.

Chaque territoire a mis en place une équipe opérationnelle de coordination du projet et sélectionné un champ sectoriel en affichant l'ambition associée :

- **Amiens** : identifier les services nécessaires à l'émergence d'un cluster e-santé d'envergure internationale.
- **Marseille** : devenir le leader européen de l'innovation au service du bien-être avec un focus sur le champ de la petite enfance et sur le champ de la qualité de vie au travail.
- **Nancy** : Améliorer le bien vivre des personnes en perte d'autonomie par l'innovation servicielle et par des solutions d'habitat connecté.
- **Rouen** : Apporter des gains de productivité à l'industrie par les services, avec un focus sur la métallurgie.

Des protocoles personnalisés sont en cours d'élaboration avec chaque métropole de manière très précise et opérationnelle, avec des « fiches projets » identifiant les objectifs, ce qui doit permettre, à terme, d'évaluer la réussite de chaque expérimentation et de faire bénéficier d'autres territoires des retours d'expérience positifs.

## Les services s'organisent dans les territoires

Le cluster **INGERA<sup>2</sup>**, premier réseau français regroupant les décideurs de l'ingénierie, du conseil et de l'industrie en Auvergne et Rhône-Alpes.



Créée début 2015 en région Rhône-Alpes Auvergne, l'Association INGERA<sup>2</sup> a pour objectif d'être un catalyseur de l'économie et un créateur de valeur pour l'industrie.

INGERA<sup>2</sup> s'est constitué autour d'industriels, d'organismes de formation d'ingénieurs (universités, écoles d'ingénieurs...), de sociétés de conseil et d'ingénierie et institutionnels qui se sont fixés comme cible de faire de la région le territoire d'excellence et de référence en ingénierie, de fédérer les acteurs pour valoriser une chaîne de valeur complète, de promouvoir les filières de l'ingénierie et du conseil en tant qu'acteur majeur reconnu

du développement économique d'un territoire et de favoriser les partenariats ingénieries/industriels dans les projets en France ou à l'international.

Les trois axes prioritaires définis pour la période 2015 / 2016 sont de :

- mettre en avant et développer des solutions innovantes ;
- rapprocher les acteurs de l'ingénierie et du conseil de ceux de l'enseignement et de la recherche ;
- développer le territoire et l'internationalisation des membres.

Trois commissions ont été créées autour de ces axes afin de mettre en œuvre des plans d'actions concrets :

- Enseignement, recherche et formation : promouvoir l'ingénierie sous toutes ses formes auprès des formations d'ingénieurs et du corps enseignant, relier les instituts ou laboratoires de recherches aux ingénieries et industriels et apporter ainsi une vision de l'ingénieur de demain aux écoles et universités.
- Innovation : valoriser les compétences et savoir faire des membres, porter des projets collaboratifs de R&D et soutenir les montages de projets innovants de ses membres.
- International et développement du territoire : structurer, renseigner et actualiser une cartographie des compétences et capacités des membres (régions et international), créer une cellule export et partage des Best Practices.

## Zoom sur...

### Les membres et la gouvernance d'INGERA<sup>2</sup>

Le conseil administration et le bureau (EDF, ASSYSTEM, ENGIE, MRB, ECAM, PIMAN, ALTEN, ALTRAN, ABMI, ABYLSSEN, Centrale LYON, EKIU, MATIS, CCI Lyon, EGIS, MEDIANE, INGECO, Université LYON 1, IFFSTAR, ALSTOM Transport, SYNTEC-INGENIERIE, COHERMENS, IS, CINOV) sont représentatifs de la diversité de provenance des acteurs de l'association. Le nombre de ses membres révèle l'engouement de l'initiative INGERA<sup>2</sup>. Le cluster a ainsi regroupé plus de 70 acteurs de la région lyonnaise lors de son assemblée générale constitutive.



Pour accéder au site d'INGERA.

## Le cluster Nékoé



Nékoé a été créé en septembre 2009, après plus d'un an de conception au sein des services de l'Agglomération d'Orléans et de nombreux échanges avec des entreprises, la Région et l'Etat. Dès l'origine, la collaboration avec la recherche et l'enseignement fut posée comme un impératif et des chercheurs ou le président de l'université d'Orléans furent associés au projet.

Très rapidement, sous l'impulsion d'un groupe d'industriels représentant des grands groupes internationaux (IBM, ALCATEL, DATACARD...), des entreprises en croissance (DERICHEBOURG) ou des PME (ARONDOR), Nékoé s'est déployé pour :

- favoriser l'implantation de la science des services en France avec l'ambition de faire de son territoire d'origine, la tête de pont de cette nouvelle discipline ;
- répondre aux interrogations des grandes entreprises qui attendent de Nékoé un appui méthodologique fort dans de très ambitieux projets d'innovation par les services ;
- mettre en place des stratégies de croissance, de différenciation et d'accroissement de la valeur ajoutée pour le riche tissu de PME/PMI de la région Centre.

Le développement de chacun de ces chantiers a abouti à la création d'entités spécialisées pour intervenir dans 4 domaines d'action en région.

- L'animation du territoire: faire comprendre ce qu'est la démarche service et faire toucher du doigt les avantages de l'innovation par les services.
- La formation: apporter les clés de la maîtrise de la démarche services ainsi que les méthodes, les outils, les règles à appliquer pour innover à travers les services.
- L'émergence de nouveaux projets: aider les responsables d'entreprises (et d'autres organisations) à mettre à jour des pistes pertinentes de services reposant sur des ressources existantes mais insuffisamment exploitées.
- L'accompagnement de projet: apporter les méthodologies propres à l'innovation par les services afin d'accélérer la concrétisation du projet et d'accroître sensiblement ses probabilité de succès.

**Pour  
en savoir  
plus...**



*Pour accéder au site de NEKOE.*

### **Serviciz à Toulouse**



© www.midiformations.com

Les services ont connu une accélération de leur activité depuis une vingtaine d'années car les entreprises externalisent de plus en plus les métiers de services pour se concentrer sur leur cœur de métier, notamment dans l'industrie.

En région Midi-Pyrénées, ils représentent aujourd'hui 200 000 emplois, pour 46 000 entreprises, soit 50 % d'entre elles. Le secteur crée de l'emploi, et c'est depuis 5 ans le plus gros contributeur à la croissance du territoire.

Dans le but de générer toujours plus de lien entre les acheteurs et fournisseurs, la CCI de Toulouse a créé le Salon des Services, « SERVICIZ », présenté comme le « 1er Salon de la Communauté des Services dans le Grand Sud ».

Ce salon répond à trois grands objectifs : mettre en valeur les compétences et le savoir-faire des entreprises de services du territoire, développer leur *business* et leur réseau et favoriser leurs achats de proximité.

Pourtant, l'initiative n'allait pas de soi. En effet, les services sont des secteurs difficiles à appréhender car très diffus. Ils rassemblent les services aux particuliers, les services aux entreprises, branche importante, qui regroupe des secteurs aussi divers que les banques, les assurances, la propreté, l'ingénierie, le conseil, les experts-comptables, le transport, la logistique, etc. Et puis, il y a l'hôtellerie, la restauration, les technologies de l'information et de la communication, les médias, la communication...

En conclusion, le salon est destiné aux entreprises des services, et à ceux qui les utilisent, ou pas encore ! Serviciz se propose d'être la vitrine des savoir-faire des entreprises de services de Midi-Pyrénées. C'est aussi un salon *business* qui doit permettre aux entreprises exposantes de décrocher des marchés.

## UN SECTEUR À LA LOUPE



Avec 46 000 entreprises dans la région, une dizaine de filières et des perspectives d'activités encourageantes, les services constituent une composante essentielle de l'économie du territoire midi-pyrénéen. ■

(source : données 2014 de la CCI de Toulouse)

### Pour en savoir plus...

Alain Di Crescenzo, Président de la CCI de Toulouse, s'exprime sur les motivations qui ont présidé à la création du Salon Serviciz.



Regarder l'interview sur le site de la CNS.

# Une économie de plus en plus portée par les services

## Vous avez dit « industrie du futur » ?

« Industrie du futur » : de quoi parle-t-on ?



Le projet Industrie du Futur, lancé par le président de la République le 14 avril 2015, joue un rôle central dans la démarche de la seconde phase de la Nouvelle France Industrielle.

Outre la modernisation de l'outil de production, il s'agit d'accompagner les entreprises dans la transformation de leurs modèles d'affaires, de leurs organisations, de leurs modes de conception et de commercialisation, dans un monde où les outils numériques font tomber la cloison entre industrie et services.

Le projet Industrie du Futur a pour vocation de se positionner de façon structurante sur les marchés où la France peut acquérir, d'ici 3 à 5 ans, un leadership européen, voire mondial (fabrication additive, objets connectés, robotique, nouveaux matériaux, nanotechnologies, réalité augmentée...), afin de répondre aux attentes des consommateurs et aux grands défis sociétaux, notamment en termes de respect de l'environnement.

Ces perspectives justifient que s'organise une démarche stratégique sur ces enjeux afin de **développer de nouvelles solutions productives, d'accélérer la mise en œuvre de technologies de pointe**, notamment numériques, et de constituer un savoir-faire de haut niveau sur ces procédés.

La réalisation de cet ambitieux programme repose sur la bonne coordination des acteurs: les régions, qui pilotent les diagnostics des entreprises, l'État qui mobilise, via Bpifrance notamment, des financements pour catalyser l'investissement, et les acteurs industriels et des services qui se structurent autour d'une « Alliance pour l'industrie du futur »<sup>48</sup>, association qui a vocation à fédérer l'ensemble des actions effectuées par les organisations représen-

48 - Association réunissant des organisations professionnelles de l'industrie et du numérique ainsi que des partenaires académiques autour d'une ambition commune: faire de la France un leader du renouveau industriel mondial et propulser l'ensemble du tissu économique national au cœur des nouveaux systèmes industriels.

tatives de l'industrie et des services dans ce domaine. L'État a donc le triple rôle de définir la stratégie, d'offrir des conditions favorables à l'investissement (et à la formation) et, enfin, d'assurer cette bonne coordination opérationnelle sur l'ensemble des axes de l'industrie du futur. C'est à la direction générale des entreprises (DGE) qu'il revient de piloter la mise en œuvre de ces ambitions.

## Quelle contribution des services à la transformation de l'industrie?



© Muharrem Öner

Depuis quelques années, on observe un estompement de la frontière entre industrie et services. Le renforcement des liens et synergies entre ces deux mondes, constitutifs de l'économie de demain, doit être poursuivi et enrichi dans une perspective de compétitivité commune.

Notre économie englobe une palette diversifiée d'activités de services qui s'insèrent dans les chaînes de valeur de l'industrie et du négoce industriel. Ces services illustrent la transformation des organisations et des processus métiers opérée par l'industrie, avec la déclinaison opérationnelle des **stratégies d'externalisation**<sup>49</sup>. Le savoir-faire du prestataire de service conforte la compétitivité coût et hors coût de son client industriel. En effet, il permet, d'une part, **d'optimiser la performance opérationnelle de son client** (ingénierie, conseil, digitalisation...) en contribuant à le rendre plus connecté et plus agile pour satisfaire la demande de ses marchés<sup>50</sup> et, d'autre part, **d'améliorer sa compétitivité hors coût en valorisant ses actifs immatériels** (capital marque, capital client, capital technologique ou encore capital humain). Le segment des services constitue donc un maillon essentiel et stratégique de la chaîne de valeur, qui concourt à la consolidation du tissu industriel, voire parfois à sa relocalisation.

**Pour renforcer leur positionnement stratégique sur la chaîne de valeur, les grands industriels évoluent de la vente de biens « secs » à une offre intégrant l'usage de ces biens et la mise à niveau. Dans le BtoB par exemple, c'est souvent dans**

49 - Beaucoup d'acteurs majeurs des services sont nés d'externalisations de fonctions supports par des industriels. Ces entreprises mondialisées servent progressivement tous les grands bassins économiques. Des acteurs du service aux entreprises comme Cap Gemini, Technip, Egis, Géodis, ID Logistics ou Sodexo, accompagnent la mondialisation de leurs clients domestiques et servent la demande mondiale à partir de la France ou de leurs filiales dans les pays tiers.

50 - La création récente d'une section thématique « excellence opérationnelle » au sein de la Commission nationale des services a pour vocation de développer les rapprochements entre ces deux univers.



© Matdesign24

les nouvelles offres de maintenance et de réparation, de solutions sur mesure et de formation pour les clients que résident aujourd'hui la principale valeur ajoutée des entreprises (Safran ou Air Liquide, par exemple).

Dans le BtoC également, les entreprises développent des solutions globales alliant industrie et prestation de services, allant de la production des matériels au service rendu à l'utilisateur (ex: Autolib' du groupe Bolloré). Dans certains cas, la fourniture du bien devient accessoire dans la valeur captée par rapport aux services fournis (Apple et la vente d'applications, Nespresso et les services liés à la vente et distribution de capsules, etc.).

### **En détail : L'Industrie du Futur, c'est une ambition élargie capitalisant sur les acquis du plan Usine du Futur, qui repose sur cinq piliers :**

- Développer l'offre technologique française
  - En développant les technologies gagnantes de demain : 8 technologies clés développées à travers 15 projets industriels (de R&D) ciblés
- Accompagner les entreprises dans cette transformation, notamment de leur modèle économique par le numérique
  - En créant un réseau de plateformes d'intégration de solutions « Industrie du Futur », en particulier pour les PME : développement et mise à disposition d'un environnement d'intégration, de test des nouvelles technologies et de formation, en vue de leur industrialisation puis leur articulation avec les initiatives européennes
- Former les salariés
  - Développer une offre de formation adaptée aux nouvelles technologies et à la transition numérique, en lien avec les changements de métier
- Renforcer la coopération internationale sur les normes
  - Mettre en synergie l'offre française pour une offre intégrée de pointe (interopérabilité des composantes - et élaboration de solutions techniques)
- Promouvoir l'industrie du futur française



Visitez le site de l'Alliance  
industrie du futur.

## L'excellence opérationnelle, pour une montée en gamme de l'usine du futur

**Les démarches d'excellence opérationnelle constituent un levier efficace d'amélioration de la qualité pour toutes les entreprises**

L'une des ambitions de l'Industrie du Futur est d'accompagner les entreprises face aux défis qu'elles ont à relever notamment dans la transformation de leurs organisations, en plaçant les femmes et les hommes qui la composent au centre des réflexions.

L'excellence opérationnelle permet de décliner et de construire les objectifs stratégiques, à tous les niveaux de l'entreprise, de manière concrète, pour une bonne appropriation par les collaborateurs, en favorisant leur implication, dans une perspective d'amélioration continue de l'organisation et des performances de l'entreprise.

En effet, l'excellence opérationnelle regroupe un ensemble d'outils, de méthodes et de démarches (qualité, ISO 9001, analyse de la valeur...) qui visent à améliorer la compétitivité de l'entreprise en impliquant son personnel, afin de délivrer des services répondant aux attentes des clients. Ces méthodes restent encore trop peu utilisées par les entreprises françaises. Or, celles qui ont expérimenté ces outils soulignent les gisements de performance ayant ainsi pu être exploités.

**La performance d'une entreprise se mesure sur des critères reflétant le niveau de réponses aux attentes des parties prenantes**

Si la performance de l'entreprise se mesure généralement à travers des indicateurs économiques (excédent brut d'exploitation, chiffre d'affaires, besoin en fonds de roulement...), elle résulte du bon fonctionnement de son organisation et de facteurs multiples tels que la qualité de vie au travail, la motivation des collaborateurs, sa capacité d'innovation, le respect des délais, la qualité du service rendu... Il est donc important que d'autres indicateurs, non économiques, soient mis en place et suivis régulièrement afin de disposer d'une vision globale de la performance de l'entreprise. C'est pourquoi, au-delà de la dimension économique, des critères sociétaux et environnementaux, reflétant le niveau de réponses aux attentes des parties prenantes internes et externes, permettront d'avoir cette approche plus complète de la performance de l'entreprise.

**Améliorer la performance, c'est notamment travailler sur la coopération entre tous les collaborateurs de l'entreprise**

Le bon fonctionnement d'une organisation est en partie lié à l'utilisation de méthodes et d'outils collaboratifs lui donnant une base solide et partagée par tous. Si ces outils sont de nature à améliorer la performance de l'entreprise, l'un des défis est de convaincre ses équipes de les utiliser au quotidien, notamment en les mobilisant le plus en amont possible. Cette mobilisation suppose une forte implication de la direction, et la mise en place d'un management laissant la place au partage, à l'écoute, et à la prise en compte des préoccupations et idées des collaborateurs dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et dans la construction de ses processus.

## Zoom sur...

### Le Prix Français de la Qualité Performance

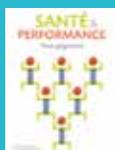
Depuis plus de 20 ans, le Prix France Qualité Performance récompense les entreprises, organismes publics et associations qui placent le client et le personnel au centre de leur stratégie. Rejoint en 2012 par le Prix des Bonnes Pratiques, puis en 2013 par le Prix des Etudiants, les 3 prix forment la famille des Prix Qualité. Seule opération nationale de promotion des démarches qualité et d'excellence opérationnelle auprès des entreprises, la cérémonie de remise des prix est placée sous le patronage du Ministre chargé de l'industrie et du numérique et a lieu tous les ans à Bercy.

<http://www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjeux/qualite/prix-france-qualite-performance>

<http://www.qualiteperformance.org/prix-qualite/prix-france-qualite-performance/qu-est-ce-que-le-pfqp>



## Le saviez-vous?



La DIRECCTE Rhône-Alpes, le conseil régional, la CARSAT Rhône-Alpes et Thésame ont réalisé un guide d'évaluation à l'usage des entreprises, « **Santé et Performance, Tous gagnants** », proposant des pistes d'actions opérationnelles pour faire de la santé au travail un levier de performance globale en plaçant le travail et les dynamiques collectives au cœur de la stratégie de l'entreprise.

<http://www.santepformance.fr/>

## La logistique et *supply chain* : une articulation à construire avec l'usine du futur

**La logistique  
et *supply  
chain* doit  
accompagner  
l'usine du futur**

Les sujets de logistique et *supply chain* suscitent un intérêt auprès des praticiens des secteurs industriels et la thématique de la performance logistique et *supply chain* sera l'un des thèmes de l'accompagnement des entreprises engagées dans la dynamique du plan Industrie du futur.

Dans le droit fil des orientations formulées à l'occasion de la Conférence nationale sur la logistique du 8 juillet 2015, une articulation entre la performance logistique et la nouvelle étape de la Nouvelle France Industrielle se formalisera au travers de coopérations inédites, principalement dans le cadre du programme « Industrie du futur ». La concrétisation d'actions au bénéfice des PME et ETI des secteurs industriels constituera une nouvelle approche pour démontrer l'intérêt d'installer une fonction logistique au sein des entreprises. Celle-ci doit devenir aussi évidente qu'une fonction design, production ou marketing. Dans le cadre de ces actions de sensibilisation, il sera nécessaire d'identifier et de mobiliser au préalable les experts/conseils/consultants en logistique et *supply chain* sur l'ensemble du territoire national, afin d'établir une relation de proximité géographique avec les PME industrielles.

Parmi les finalités visées, l'une concerne l'adoption par les entreprises des meilleures pratiques internationales en *supply chain management* (gestion des opérations de la chaîne logistique), ce qui constitue une réponse au défi collectif des parties prenantes, incluant les professionnels des filières économiques ainsi que les territoires (régions, bassins d'emploi et d'activité) qui souhaitent développer leur attractivité.

Toutes les régions peuvent être concernées : régions de consommation des produits de l'industrie – volet urbain, régions de production industrielle, régions de transit, ainsi que les zones d'implantation des nœuds d'échanges à l'international – plateformes portuaires et aéroportuaires.

Par ailleurs, les sujets « logistique et *supply chain* » seront inscrits dans les projets de chaque segment du modèle d'organisation du volet « Homme et Industrie du futur », en particulier :

- « Industrie du futur » avec, par exemple, l'hyper-personnalisation ;
- « Entreprise du futur » qui inclut notamment la *supply chain* ;

- « Usine du futur » dans le cadre, par exemple, de la production, maintenance, automatisation.

## Les services aussi se transforment

### L'innovation servicielle, levier de croissance de l'industrie du futur

**L'innovation  
servicielle est  
de plus en  
plus présente  
dans le monde  
industriel**

Dans un monde où les ruptures technologiques sont de moins en moins courantes, l'innovation servicielle devient un levier de création de marché et de différenciation des entreprises. Et cela, même pour les industries lourdes, qui, de plus en plus, sont soumises à une concurrence internationale sur les prix et qui doivent miser sur l'interaction avec le client, la personnalisation, la compréhension des modes de consommation pour rester compétitives. Par exemple, Lectra (200 M€, 1 500 salariés, 92 % du CA à l'export) qui fournit des machines et des logiciels pour l'industrie textile élargie (mode, automobile, ameublement, textiles techniques et matériaux composites), s'est tourné vers les services et les a développés, pour résoudre deux crises majeures. Aujourd'hui, cette activité représente un tiers de ses revenus.

L'innovation servicielle a la particularité de susciter une confrontation rapide au marché, même si elle est adossée à une technologie, le temps de préparation à la mise sur le marché n'étant pas lié à un aléa technologique. L'acquisition d'expérience « utilisateur » permet alors d'affiner le service et d'améliorer le pourcentage de réussite de l'innovation. Les éditeurs de logiciels, par exemple, commercialisent plusieurs versions de leur logiciel avant d'aboutir à une version mûre et compétitive, notamment grâce aux retours des clubs utilisateurs.

En 2014, la France faisait partie des « suiveurs de l'innovation »<sup>51</sup> en Europe avec une faiblesse dans les dépenses d'innovation et l'exportation de services intensifs en connaissance. En dépit d'un tropisme encore résolument « technologiste », des acteurs majeurs du financement s'ouvrent au soutien à l'innovation servicielle sous ses formes multiples, usage, service, *business model*, etc., à l'instar de Bpifrance qui a lancé son nouveau référentiel « Innovation Nouvelle Génération » le 27 janvier 2015.

<sup>51</sup> - Tableau de bord de l'Union de l'innovation 2014.

## Quels services pour innover ?

Les entreprises de services B2B peuvent apporter de l'innovation, notamment à travers la création de services du futur :

### ➤ autour de la croissance verte



© CostinT

- Les services liés à l'environnement, à la transition énergétique et à la maîtrise de l'énergie : émergence de nouvelles activités de services sur le traitement de l'eau et des déchets, les services d'optimisation de la performance énergétique des entreprises et des ménages, services liés au développement des énergies renouvelables, etc.
- Les services liés à la ville intelligente, aux smart grids et aux compteurs intelligents : l'environnement, les personnes, les entreprises, les territoires et les objets pourront être reliés aux informations et aux services en temps réel via, notamment, les réseaux et compteurs intelligents.
  - Les services liés à l'écoconstruction et au bâtiment durable : gestion technique des bâtiments à distance, développement de nouveaux services de contrôle et d'automatisation...
  - Les services liés à la révolution dans les transports : services numériques de l'économie du partage, services permettant le renforcement de l'intermodalité et de l'interopérabilité, services liés au développement des véhicules électriques (bornes...), développement d'outils de la mobilité (géo-localisation...).

### ➤ autour de la révolution numérique

- Les acteurs des nouvelles technologies de l'information et de la communication seront au cœur de la fourniture des services du futur liés à la révolution numérique. Les opérateurs télécoms, les éditeurs de logiciels et les sociétés de services en informatique, serviront la bonne application des processus de l'entreprise, organiseront les données et les échanges et entretiendront la mémoire des relations entre les entreprises et leurs clients.



© EtoileArk

– Le *big data* : fin 2015, trois milliards d'individus sont connectés et partagent des données démontrant ainsi le potentiel d'innovation du numérique à travers l'exploitation du big data, et des objets connectés pour optimiser l'organisation des entreprises, créer de nouveaux services et transformer les usages.

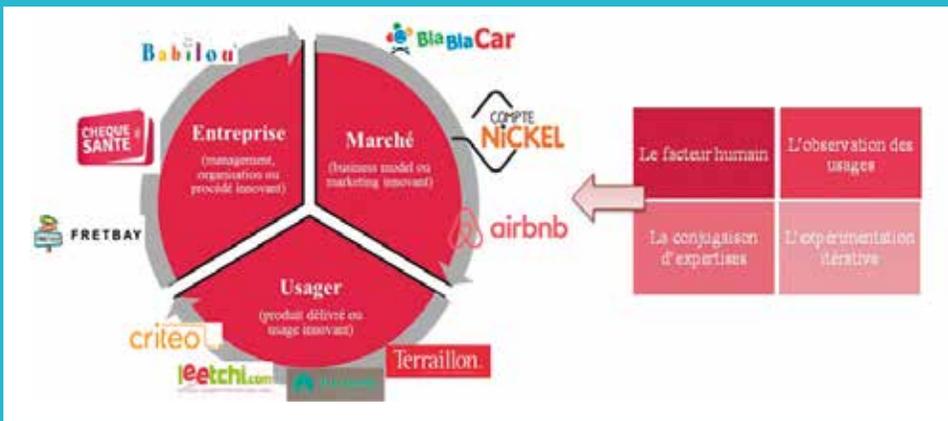
– Le *cloud computing* : facturation à l'usage, développement des « Software as a Service » (SaaS) permettant de gérer la fourniture d'un service complet associé à son produit.

➤ **autour du e-commerce :**

– Mutation des services postaux, explosion des besoins en logistique et amélioration de la relation client.

## En savoir plus :

On peut définir l'innovation servicielle comme étant constituée d'une ou plusieurs formes d'innovation propres à des moments spécifiques de la chaîne de valeur entre le fournisseur et le consommateur et rendant au final le service délivré innovant. On pourra ainsi représenter l'innovation servicielle comme suit :



### Définition possible de l'innovation servicielle :

Introduction d'un service, qui répond à un besoin non satisfait, résout un problème ou crée un nouveau marché par un élément de différenciation forte ou par une série de différenciations minimes qui peuvent se situer à plusieurs moments de la chaîne de valeur et dont la résultante est importante :

- dans l'écosystème de l'entreprise (incluant le client), par la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution innovante, la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme ou par une méthode de management inédite ;
- dans la mise sur le marché, par la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de distribution, de conditionnement, de placement ou de promotion d'un produit; ou par un business model innovant, par exemple de par sa structure de coûts et de revenus (ex. : low cost), sa valorisation différente des capacités de l'entreprise (ex. : revendre la chaleur produite par un data center) ou sa relation originale avec les clients, fournisseurs, distributeurs, prescripteurs et autres partenaires à la création de valeur ;

- dans l'usage fait par le client, par la possibilité de remplir de nouvelles fonctions, de répondre à d'autres besoins ou de fournir une autre « expérience » à l'utilisateur.

L'innovation servicielle peut se reposer sur la mobilisation de compétences mixtes et pluridisciplinaires, une phase d'observation des usages du consommateur et un business plan prévoyant une mise sur le marché rapide et une feuille de route d'évolution de l'offre resserrée sur les premières années.

## Le BIM, enjeu de compétitivité et de modernisation des métiers du bâtiment

### Le BIM c'est quoi ?

Le BIM (« *Building Information Modeling* » ou « Bâtiment et Informations Modélisés ») constitue une méthode de travail basée sur la collaboration autour d'une maquette numérique; cette maquette s'enrichit des apports des différents intervenants sur l'ouvrage, de la conception à la construction, et de la réception à la fin de vie. Elle permet à toutes les parties prenantes de mieux représenter, anticiper et optimiser les choix, tout au long de la vie de l'ouvrage, et laisse entrevoir des gains potentiels très significatifs en matière de productivité (réduction des délais, diminution des coûts) et d'amélioration de la qualité des projets (réduction des sinistralités). Ces gains sont escomptés aussi bien pour la construction neuve que pour la rénovation des bâtiments et la gestion patrimoniale sur la durée de vie de l'ouvrage. L'outil permet, notamment au maître d'ouvrage, d'établir une vision globale de l'ouvrage comportant les solutions techniques et les notions de performances et de coût de maintenance.

Véritable avatar virtuel attaché à l'ouvrage, la maquette numérique se révèle ainsi un outil en passe de modifier l'ensemble des processus de construction et des relations entre les différents acteurs de la filière construction-bâtiment.

## Quels enjeux ?



© Franck-Boston

Aujourd'hui, la France n'est pas positionnée parmi les utilisateurs les plus intensifs de cette technologie au risque de marginaliser ses entreprises dans une compétition accrue sur les matériaux comme sur la conduite des opérations. Si les majors du BTP et quelques cabinets internationaux d'architecte l'utilisent depuis longtemps, notamment dans le domaine des infrastructures, et l'exploitent de plus en plus pour les projets de bâtiments, les plus petites entreprises y recourent encore peu.

Le numérique impacte sensiblement la chaîne de valeur et requiert de développer une dimension transversale entre différents intervenants et corps de métiers dans le domaine de la construction pour tendre vers un mode collaboratif efficace.

## Quelles mesures d'accompagnement ?

Pour accompagner cette transition, de nombreux pays se sont dotés d'une réglementation appropriée aux usages et pratiques du bâtiment numérique: la Finlande a mis en place un cadre réglementaire incitatif dès 2002, la Norvège, en 2005, le Royaume-Uni, en 2012.

La directive européenne 2014/24/UE, sur la passation des marchés publics, dispose par ailleurs que les « *Etats membres peuvent exiger l'utilisation d'outils électroniques particuliers tels que des outils de modélisation électronique des données du bâtiment* ».

En France, le Plan Transition Numérique dans le Bâtiment (PTNB), lancé par Sylvia Pinel, ministre du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité début 2015, vise à accélérer la transition numérique des acteurs du bâtiment en France et poursuit trois objectifs :

- **expérimenter, capitaliser, convaincre et donner envie de s'approprier le numérique** dans le quotidien de l'acte de construire;
- **permettre la montée en compétences des professionnels du bâtiment** autour du numérique et le développement d'outils adaptés à tous les chantiers en privilégiant les objectifs de massification pour le déploiement et en accordant une attention toute particulière aux solutions BIM pour les petits projets;

- **développer un écosystème numérique de confiance** en encourageant les travaux de normalisation et permettre ainsi l’interopérabilité des outils et logiciels.

En particulier, le PTNB répond également aux missions suivantes :

- soutenir les acteurs de l’écosystème français de l’économie numérique;
- inciter la maîtrise d’ouvrage à l’usage du numérique dans les procédures de marchés publics;
- accompagner les petites structures dans l’utilisation du numérique;
- adapter le cadre juridique existant.

Un portail national du numérique dans le bâtiment a été mis en place, début juillet 2015, pour recenser et promouvoir les bonnes pratiques et les initiatives locales, auprès de l’ensemble des professionnels du secteur et des appels à projet vont être lancés pour accompagner l’usage de la maquette numérique dans les opérations de construction ou de rénovation.

**En savoir plus :** [www.batiment-numerique.fr](http://www.batiment-numerique.fr)

**Pour aller plus loin :**

Extrait de « Le numérique déroutant » - Bpifrance.



Téléchargez l'étude complète de Bpifrance

## La publicité digitale, nouvelle frontière des publicitaires

La publicité digitale (Internet, téléphones mobiles, tablettes) est le segment du marché qui connaît actuellement la plus forte croissance, alimentée par des tendances durables : progression des supports numériques, possibilités de traitement et d'exploitation des données, montée en puissance de l'achat



programmatique, etc. Le marché est également caractérisé par l'apparition de nouveaux services portés par des entreprises performantes et à forte croissance. Les évolutions liées notamment aux nouveaux supports et au traitement de la donnée amènent les intermédiaires tradi-

tionnels à se réorganiser et favorisent l'émergence de nouveaux acteurs : *trading desks*, places des marchés, DSP, SSP, DMP, etc. et de nouvelles prestations : *retargeting*, mise en place d'études de parcours, de mesure de la performance des campagnes publicitaires, transformations d'espaces publicitaires, enchères en temps réel... Ces innovations constituent un relais de croissance. Toutefois, compte tenu des technologies utilisées, de la rapidité avec laquelle les transactions sont opérées et de la cascade d'intermédiaires, des inquiétudes ont émergé, notamment sur la transparence des prestations assurées.

Le développement de la publicité digitale bouleverse partiellement le marché de la publicité. Cette croissance se fait actuellement le plus souvent par transfert des dépenses des annonceurs vers les nouveaux supports. Dans un secteur impacté par la crise, la publicité en ligne présente de nombreux attraits pour les annonceurs et bénéficie de facteurs de croissance durables : progression des supports numériques (téléphones mobiles, tablettes, TV et objets connectés...), possibilités de ciblage plus fin des audiences, capacités améliorées de mesure de performance...

La part du programmatique dans la publicité en ligne est en pleine croissance. Cette tendance lourde est confirmée par les études récentes qui indiquent que le programmatique, et non plus seulement le RTB (achat automatisé en temps réel aux enchères), est en bonne santé et connaît une forte croissance, quasi continue en France. Le programmatique a progressé de 66 % en 2014, grâce à une meilleure qualité et visibilité des inventaires, et à l'intégration

de la *data*. Il représente au premier semestre 2015, 30 % des investissements *display*. Cette poussée devrait se poursuivre puisqu'il devrait représenter 56 % des investissements *display* en France en 2017. En 2015, c'est un marché à 127 millions en volume d'achat alors qu'il ne représentait que 18 millions en 2012 et 80 millions en 2014. Cette nouvelle activité a donc connu une croissance de 700 % en trois ans et de 50 % en un an.

De plus, le développement de la publicité digitale s'est accompagné d'une explosion de l'offre d'espaces publicitaires sur internet et d'une baisse importante des prix. Dans le même temps, de nouveaux acteurs sont entrés sur le marché en proposant des moyens innovants pour afficher la publicité. Ces innovations ont permis non seulement de rendre attractifs des supports jusqu'alors invendus, notamment en développant des technologies capables de mettre en relation des milliers d'annonceurs et de supports en un temps record.

Dans ce contexte, l'article 131 de la loi croissance, activité et égalité des chances économiques confirme l'application des dispositions de la loi Sapin à tous les supports de communication, Internet compris. Il prévoit également de soumettre ces nouveaux acteurs à des obligations de compte rendu (*reporting*) définies par décret en Conseil d'Etat de façon à adapter la loi Sapin à leurs spécificités.

Quelques exemples d'entreprises françaises qui se situent sur ses nouveaux créneaux très porteurs, lèvent des fonds et connaissent un développement rapide à l'international.

**HiMedia**: Créée en 1996, à la fois spécialiste en matière de paiement par porte-monnaie électronique et de vente automatisée d'inventaires publicitaires avec une plateforme automatisée. Cette entreprise s'est développée sur la vente d'écrans publicitaires vidéos, sur la publicité mobile et sur les opérations de création de contenus pour les marques (*brand content*). La société est entrée en bourse sur Euronext Paris en 2000. Le groupe est présent dans une dizaine de pays européens.

**Weborama**: Créée en 1998, spécialiste du management et de la diffusion de publicités ciblées sur Internet. Weborama associe les mots collectés via les requêtes de moteur de recherche, le contenu texte des pages visitées et des méta-données liées aux comportements des utilisateurs *on line*. Elle est cotée sur Alternext depuis 2006. Elle développe son activité à l'international: Espagne, Italie, Portugal, Pays-Bas, Royaume-Uni et Russie.

**Criteo**: Créée en 2005, cette société propose une solution de ciblage comportemental permettant d'afficher des publicités aux internautes en fonction de leur historique de navigation. En 2013, Criteo est entré au NASDAQ. Criteo est présent dans plus de 40 pays, dans des bureaux répartis aux États-Unis, en Europe et en Asie.

**Makazi**: Créée en 2008, cette entreprise propose un *data marketing* « intelligent » en mettant en place des campagnes de publicité ciblées et personnalisées en temps réel. Ces campagnes utilisent un contenu créatif dynamique qui varie en temps réel en fonction des centres d'intérêt et de la navigation antérieure de l'internaute. Le message s'adapte ainsi à chaque internaute. En juillet 2011, elle a été introduite en bourse sur Alternext. Elle est présente en Europe, au Brésil, en Amérique du Nord et en Australie.

**Next performance**: Créée en 2008, cette entreprise propose des services de ciblage et reciblage dynamique pour les marques et grands e-commerçants. Elle a des clients dans toute l'Europe (Royaume-Uni, Allemagne, Autriche, Pays-Bas, Suisse, Belgique, Italie, Espagne et Portugal).

**Captain dash**: Créée en 2009, cette entreprise propose de créer des tableaux de bord épurés d'aide à la décision principalement à destination des fonctions marketing de l'entreprise en rapprochant les données des systèmes d'information de l'entreprise avec des données externes à l'entreprise (notamment des éléments qui impactent le comportement d'achat: data, flux d'information externes, analyses prédictives). La présentation de tableaux de *reporting* simples et efficaces est très importante pour que le client puisse facilement comprendre et exploiter les données et en tirer les conséquences. L'entreprise a ouvert un bureau à New York en 2011. Elle souhaite développer son activité aux États-Unis.

**Adloox**: Créée en 2009, cette entreprise vérifie et optimise les diffusions de campagnes pour le compte des annonceurs et agences média autour de trois axes:

- Adéquation des sites diffuseurs avec l'image de marque;
- Contrôle de la publication (capping, géolocalisation...) sur les emplacements achetés;
- Mesure de la performance.

Adloox souhaite améliorer sa visibilité à l'international.

**StickyAds.TV**: Créée en 2009, spécialiste dans la diffusion de publicités vidéo multi-formats sur tous les écrans connectés, l'entreprise dispose d'une plateforme automatisée pour optimiser l'achat et la vente d'impressions publicitaires vidéo en temps réel. Elle vient d'ouvrir des bureaux à Madrid, Milan, Hambourg. Après l'Europe, elle souhaite étendre son activité à l'Asie et à l'Amérique latine.

**Ezakus**: Créée en 2010, cette entreprise permet aux éditeurs, annonceurs et agences d'optimiser l'exploitation de leur data en s'appuyant sur une *data management platform (DMP)*. Elle permet aux annonceurs de cibler les internautes déjà passés sur leur site. Ezakus souhaite dupliquer son modèle en Europe et à l'international.

**Tradelab**: Créé en 2010, ce *trading desk* indépendant (entreprise qui prend en charge l'achat de l'espace publicitaire Internet sur les plateformes automatisées) s'occupe des campagnes *display* (bannières) d'agences et d'annonceurs français et internationaux en achetant, pour eux, des espaces publicitaires en *Real-Time Bidding* (enchères). L'entreprise développe des technologies qui optimisent les performances de campagnes en collectant des données comportementales sur les internautes. Elle propose des campagnes qui ciblent les bons internautes, garantissent à l'annonceur le respect de son image de marque, et améliorent sa notoriété.

**Fifty-Five**: Créée en 2010, spécialiste du marketing digital, cette société permet aux entreprises clientes de croiser l'ensemble de leurs données de relation client (CRM – *Customer Relationship Management*) avec des données de navigation, afin d'obtenir une meilleure compréhension de leur clientèle, ce qui leur permet d'élaborer des messages plus ciblés et de bâtir une politique marketing beaucoup plus segmentée. L'entreprise remplit également le rôle d'agence d'achat de média digital et accompagne les entreprises dans l'internalisation de leurs achats médias en ligne via les plateformes publicitaires aux enchères (Ad Exchanges). Cette entreprise a ouvert deux bureaux à Londres et Hong-Kong et souhaite s'internationaliser rapidement.

**Teads.tv**: Créée en 2011, cette entreprise propose de créer des publicités sur Internet, à l'aide de formats vidéo « peu intrusifs ». On n'est plus obligé de regarder des publicités entières avant d'accéder à ce que l'on veut voir. La société renforce son déploiement à l'international. Elle a une dizaine d'agences dans le monde, dont New York, San Francisco, Rome, Sydney ou Madrid.

**Adverline** : Rachetée par Mediapost en 2012, cette entreprise propose des prestations de *retargeting* (re-ciblage) dynamique pour toucher les internautes qui ont visité un site mais n'ont pas commandé. Adverline retrouve ces visiteurs sur son réseau de sites Internet, les re-cible avec des bannières personnalisées et avec des produits correspondant à leurs attentes. ■

# Les médiateurs, des acteurs précieux pour les services<sup>52</sup>

La médiation  
inter-  
entreprises



La **Médiation Inter-entreprises** intervient à la demande de toute entreprise ou groupement professionnel, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, lorsqu'il y a un litige ou un conflit dans l'application d'une clause contractuelle ou le déroulement d'un contrat.

## Interview de Pierre PELOUZET, Médiateur national des relations inter-entreprises

**Quels sont les principaux motifs de saisine et les actions en cours en matière de relations inter-entreprises dans les secteurs des services ?**

En ce qui concerne les motifs de saisine, nous avons élaboré un « top dix » des raisons pour lesquelles les entreprises font appel à nous. Au non-respect des délais de paiement s'ajoutent les ruptures brutales de contrat et le détournement de la propriété intellectuelle. Nous sommes également saisis pour conditions contractuelles imposées à la formation du contrat et modifications unilatérales de contrat. On trouve également dans les causes de saisine des contrats à prix ferme sans prise en compte des fluctuations des matières premières, des pénalités de retard abusives ou encore des activités non rémunérées (frais de R&D, études, logiciels...)

Enfin, il y a tout ce qui concerne les modalités de commandes (exclusion totale des CGV, (*ndlr: conditions générales de vente*), annulation de commande non indemnisée, non-respect des prévisions de commandes...), ainsi que l'auto-facturation par le client, avec certaines dérives, comme le décalage de la date d'émission des factures.

52 - Fin 2015, Pierre PELOUZET a été nommé Médiateur des entreprises par le ministre en charge de l'économie, Emmanuel MACRON. Cette médiation fusionne la Médiation Inter-entreprises et la Médiation des Marchés publics.

En 2013, nous avons identifié des cas de ce que nous avons appelé le « racket au CICE », sur lequel d'ailleurs la CNS a émis un avis en 2014. Nous avons insisté sur le fait qu'il n'est pas acceptable qu'une grande entreprise abuse de sa position de force pour demander à ses fournisseurs de lui restituer le bénéfice de leur CICE. A cet égard, la loi permet de sanctionner ce type de comportement, avec jusqu'à 2 M€ d'amendes et la restitution des sommes indûment perçues. En termes de volume, nous ne constatons pas aujourd'hui ce phénomène à échelle massive. Il s'agit de quelques dizaines de cas connus, mais néanmoins inacceptables, notamment dans l'intérim. Nous avons également des remontées d'information dans l'automobile ou la santé.

Mais au-delà de la résolution des litiges commerciaux, la Médiation Inter-entreprises a également pour mission de faire évoluer positivement et durablement les comportements des acteurs concernés par les relations client-fournisseur. Plusieurs initiatives ont vu le jour depuis 2010 pour faire bouger les lignes, dont la création de la Charte Relations fournisseur responsables, signée par plus de 1 200 entreprises, et du Label du même nom, obtenu par 27 entreprises à ce jour.

Par ailleurs, la Médiation s'est vue confier en mars 2014 de nouvelles missions relatives à l'innovation, qui concernent principalement les services. Il s'agit notamment de traiter les litiges liés à la propriété intellectuelle entre entreprises, mais aussi entre entreprises et laboratoires, d'étendre à l'ensemble des grandes entreprises la charte de bonnes pratiques à destination des PME innovantes et d'élaborer une feuille de route pour fluidifier l'octroi du crédit impôt recherche (CIR). A ce titre, le référencement des cabinets de conseil en CIR et CII (*ndlr: Crédit impôt innovation*) a été acté lors d'une conférence de presse que nous avons tenue le 22 juillet dernier.

Plus globalement, la Mission Innovation s'implique dans les travaux relatifs à la Charte en faveur des PME Innovantes, promue et animée avec l'Agence des Participations de l'Etat (APE), la Direction Générale des Entreprises (DGE) et l'association Pacte PME. Elle participe également aux travaux menés avec les laboratoires publics de recherche de l'écosystème des start-up et PME innovantes, mais aussi auprès de tous les acteurs économiques de l'innovation, qu'elle soit scientifique ou non, pour mobiliser les énergies autour d'une motivation commune : mettre en œuvre les meilleures pratiques, avec le désir de les partager pour progresser plus vite encore.

### **Quels sont les secteurs de services ayant fait l'objet de médiation collective à ce jour ? Quelles avancées ces médiations ont-elles permises pour les entreprises de ces secteurs ?**

Parmi les secteurs de services qui ont fait dernièrement appel à la Médiation, on peut citer – car cela a été fortement médiatisé – le secteur des Technologies de l'information et de la communication, avec une saisine collective par Syntec-Numérique visant un opérateur télécom majeur. Mais on peut également évoquer la profession des déménageurs, le secteur de l'ingénierie ou encore des médiations de filières, comme dans les secteurs ferroviaires et nucléaires ou encore la filière bois.

En ce qui concerne les avancées, je dirais tout d'abord que ces médiations ont permis une meilleure collaboration entre les acteurs, ainsi que la création d'une plateforme de dialogue qui n'existait pas ou imparfaitement jusque-là. Par ailleurs, cela a permis de déterminer les enjeux communs de la filière qui peuvent être traités en médiation. Le traitement en commun de sujets clés est un véritable enseignement quant aux progrès permis par l'outil qu'est la Médiation. Tout ce travail, bien entendu, est réalisé en lien étroit avec les services de la DGE.

### **Quelle contribution le médiateur des relations inter-entreprises peut-il apporter aux travaux de la Commission nationale des services ?**

La Médiation peut constituer un relais et être force de proposition dans le champ des relations inter-entreprises, entre donneurs d'ordre et prestataires, notamment dans le cadre des travaux de la Commission nationale des services. Par ailleurs, le Médiateur peut être amené à promouvoir la charte et le label Relations fournisseur responsables, ainsi que les différentes bonnes pratiques au sein même des entreprises de services.

#### **Lien utile :**

<http://www.economie.gouv.fr/mediation-interentreprises>

#### **Documents utiles :**

- La charte et le label relations fournisseur responsables
- Liste des acteurs du conseil en CIR-CII référencés



Dans un environnement juridique national et européen en perpétuelle évolution, la Médiation des Marchés publics participe à l'élaboration d'un dialogue constant, basé sur une confiance réciproque, entre les entreprises et les acteurs publics.

## Interview de Jean-Lou BLACHIER, Médiateur des marchés publics

**Dans les secteurs des services, quels sont les principaux motifs de saisine en matière de commande publique ?**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 jusqu'au 31 décembre 2014, la Médiation des Marchés publics a été saisie de plus de 660 dossiers de médiations et bons offices. Nous enregistrons un taux de succès de 82 % et près de 120 000 emplois impactés.

Les principaux motifs de saisine de la Médiation des Marchés publics sont les conditions de paiement au sens large (36 % des saisines), regroupant, notamment, les délais de paiement. Viennent ensuite les difficultés dans l'exécution du contrat dans 25 % des cas et la structuration des appels d'offre (15 %). Enfin, dans 13 % des saisines, nous sommes saisis par les candidats évincés qui ne comprennent pas les raisons pour lesquelles ils ont été écartés du marché public. Dans tous ces domaines, la Médiation des Marchés publics est compétente.

Globalement, nous constatons que les acteurs sont de plus en plus ouverts à la médiation. Une étude réalisée par le cabinet d'audit PwC montre notamment que le dispositif de la Médiation des Marchés publics, bien que récent, est connu par 15 % des entreprises françaises (étude PwC, juillet 2015).

Le dispositif des Ambassadeurs des Marchés publics a également permis de remonter des problèmes transverses : manque d'informations sur la planification des marchés, complexité des procédures, concurrence déloyale des entreprises étrangères, accès des entreprises innovantes...

La Médiation des Marchés publics a su devenir une vigie des comportements des acheteurs publics et des chefs d'entreprise dans la contractualisation des marchés publics. C'est la raison pour laquelle, au-delà de sa mission défensive, elle a mis en place de nombreuses actions offensives pour inciter ces deux mondes à se rapprocher.

### **Quelle contribution le médiateur des marchés publics peut-il apporter aux travaux de la Commission nationale des services ?**

La Médiation des Marchés publics et la Commission nationale des services ont pour objectif commun de proposer des solutions opérationnelles pour améliorer la performance de l'achat public. C'est à cet égard que la Médiation est partie prenante des travaux de la CNS. La Médiation des Marchés publics soutient pleinement les travaux de la CNS et s'attache à apporter son pragmatisme et sa vision retirés de ses nombreux déplacements sur les territoires et de ses rencontres et échanges, tant avec les entreprises de services qu'avec les collectivités publiques.

Il est nécessaire de sensibiliser la sphère publique aux problématiques de fonctionnement des PME et leur démontrer les avantages d'une politique et d'une pratique d'achat responsables.

Certaines thématiques sont des enjeux économiques cruciaux dont la CNS et la Médiation des Marchés publics doivent se saisir : le respect des délais de paiement, l'accès des entreprises aux marchés publics (notamment les plus petites et plus fragiles d'entre elles), une bonne utilisation des critères de sélection des offres, la simplification des procédures...

La participation de la Médiation des Marchés publics à la section thématique « Service aux collectivités » est primordiale, notamment dans le contexte actuel de transposition des directives européennes sur la commande publique.

Enfin, le réseau des Ambassadeurs des Marchés publics, à disposition des entreprises sur l'ensemble du territoire, permet de faire remonter les problématiques locales rencontrées sur les marchés publics. Ce sont autant de données du terrain qui peuvent être utiles aux travaux de la Commission nationale des services.

**Lien utile :**

<http://www.economie.gouv.fr/mediation-des-marches-publics>

**Documents utiles :**

- Guide « Osez la commande publique »
- Rapport « Faire de la commande publique un vrai moteur de croissance des achats hospitaliers innovants »



# La tribune des partenaires sociaux

---



## Contribution de la Confédération Générale du Travail – Force Ouvrière

FORCE OUVRIERE précise qu'elle ne s'associe pas à ce rapport et ne partage pas son contenu.



## Décrets, arrêtés, circulaires

### TEXTES GÉNÉRAUX

#### MINISTÈRE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF

##### Décret n° 2013-666 du 23 juillet 2013 relatif à la Commission nationale des services

NOR : PROI1241475D

**Publics concernés :** organismes représentatifs des entreprises de services et de leurs salariés.

**Objet :** création de la Commission nationale des services.

**Entrée en vigueur :** le texte entre en vigueur le lendemain de sa publication.

**Notice :** le présent décret crée la Commission nationale des services (CNS). Cette instance résulte de la fusion de la Commission permanente de concertation pour les services et de la commission des comptes des services.

La Commission nationale des services bénéficie d'une composition élargie.

Elle intègre à sa composition le président de l'Association des régions de France, le président de CCI France, le président de l'Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat, le directeur général de la Banque publique d'investissement (Bpifrance), le médiateur des relations interentreprises ainsi qu'un député et un sénateur. Un collège des salariés des services vient s'ajouter au collège des entreprises de services et au collège des personnalités qualifiées.

Ses missions sont étendues pour permettre une meilleure structuration et un plus grand dynamisme des filières de services.

Elle a pour mission d'éclairer et de conseiller les pouvoirs publics sur la situation des services en France et leur contribution au développement de l'économie et de l'emploi. Elle peut proposer des actions, de dimension nationale ou européenne, visant à soutenir la compétitivité, l'innovation et le développement de ces secteurs et filières ainsi que des emplois et des compétences associés. Elle peut soumettre des avis argumentés et des propositions relatifs à l'efficacité des aides publiques dont bénéficient les services ainsi qu'à l'impact des politiques publiques sur les services.

**Références :** le présent décret peut être consulté sur le site Légifrance (<http://www.legifrance.gouv.fr>).

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de l'économie et des finances, du ministre du redressement productif et de la ministre de l'artisanat, du commerce et du tourisme,

Vu le décret n° 2006-672 du 8 juin 2006 relatif à la création, à la composition et au fonctionnement de commissions administratives à caractère consultatif,

Décète :

**Art. 1<sup>er</sup>.** – Il est créé, auprès du ministre chargé des services, une Commission nationale des services.

**Art. 2.** – I. – La Commission nationale des services a pour mission :

a) D'éclairer et de conseiller les pouvoirs publics sur la situation des services en France et sur leur contribution spécifique au développement de l'économie et de l'emploi ;

b) De proposer des actions, de dimension nationale ou européenne, visant à soutenir la compétitivité, l'innovation et le développement de ces secteurs et filières ainsi que des emplois et des compétences associés ;

c) De soumettre des avis et des propositions relatifs à l'efficacité des aides publiques dont bénéficient les services ainsi qu'à l'impact des politiques publiques sur les services.

II. – A cette fin, la commission nationale des services :

a) Etablit un diagnostic économique concernant la situation des activités de services ;

b) Formule toute proposition pour favoriser le développement de l'activité et de l'emploi dans les services ainsi que la mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ;

c) Emet des avis sur l'évaluation des dispositifs existants de soutien aux activités de services notamment en matière de compétitivité et d'innovation ;

d) Réalise des études prospectives sur tout domaine d'intérêt pour les services ;

e) Réalise des études d'impact sur des projets de textes législatifs ou réglementaires, nationaux ou communautaires, susceptibles d'avoir un effet sur les services ainsi que sur toute initiative structurante pour les filières de services.

**Art. 3.** – La Commission nationale des services est présidée par le ministre chargé des services ou son représentant. Un vice-président est choisi parmi les membres du collège des entreprises de services mentionné au III de l'article 4.

**Art. 4.** – La Commission nationale des services comprend, outre son président :

I. – Des membres de droit :

- les ministres chargés de l'économie, du travail, de la santé, de l'économie numérique, de la poste et des télécommunications, du tourisme, du commerce, de l'industrie, de l'emploi, du commerce extérieur, des transports, du développement durable, de l'intérieur, de l'éducation nationale, et de l'enseignement supérieur ou leur représentant ;
- le président de l'Association des régions de France ;
- le président de CCI France ;
- le président de l'Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat ;
- le directeur général de Bpifrance ;
- le médiateur des relations interentreprises ;
- le directeur général de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).

En fonction de l'ordre du jour, le président peut inviter d'autres ministres aux réunions de la commission.

II. – Un député et un sénateur, respectivement désignés par le président de l'Assemblée nationale et le président du Sénat.

III. – Les membres énumérés ci-après, répartis au sein de trois collèges et nommés pour trois ans, par arrêté du ministre chargé des services :

- le collège des entreprises de services, composé de trente-huit membres issus d'organisations professionnelles ou du monde de l'entreprise, représentant des entreprises de services ;
- le collège des salariés des services, composé, dans la limite de cinq membres, des organisations syndicales les plus représentatives au plan national ;
- le collège des personnalités qualifiées, composé de trois membres, choisis en fonction de leurs compétences ou de leur expérience dans le domaine des services.

Le président peut inviter, en tant que de besoin, toute autre personnalité ou expert pour assister la commission dans ses travaux.

**Art. 5.** – La commission se réunit au moins une fois par an sur convocation de son président. Elle arrête son programme de travail pour l'année et constitue des sections thématiques. Une de ces sections est consacrée aux comptes des services.

Les représentants des professions mentionnés au III de l'article 4 assurent la présidence des sections thématiques.

**Art. 6.** – Le secrétariat de la commission est assuré par la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services.

**Art. 7.** – Le décret n° 87-989 du 9 décembre 1987 portant création d'une commission des comptes des services ainsi que le décret n° 2009-1048 du 27 août 2009 relatif à la création d'une commission permanente de concertation pour les services sont abrogés.

**Art. 8.** – Le ministre de l'économie et des finances, le ministre du redressement productif, le ministre de l'artisanat, du commerce et du tourisme et la ministre déléguée auprès du ministre du redressement productif, chargée des petites et moyennes entreprises, de l'innovation et de l'économie numérique, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 23 juillet 2013.

JEAN-MARC AYRAULT

Par le Premier ministre :

*Le ministre du redressement productif,*  
ARNAUD MONTEBOURG

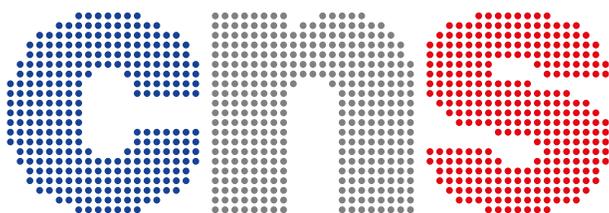
*Le ministre de l'économie et des finances,*  
PIERRE MOSCOVICI

*La ministre de l'artisanat,  
du commerce et du tourisme,*  
SYLVIA PINEL

*La ministre déléguée  
auprès du ministre du redressement productif,  
chargée des petites et moyennes entreprises,  
de l'innovation et de l'économie numérique,*  
FLEUR PELLERIN







COMMISSION NATIONALE DES SERVICES

**Merci aux principaux contributeurs  
ayant permis de réaliser cette édition 2015 :**

Directeur de la publication : Jo-Michel Dahan

Secrétaire de publication : Eric-Marie Petit

Ludovic Abiven, Ahmed Agarbi, Eric Berner, Françoise Brancourt, Isabelle Daugy,  
Elsa Demangeon, Brigitte Drure-Recoing, Sandrine Duchêne, Gilles Dumont,  
Paul Franceschi, Olivier Grollet, Aurélie Guillemette, Nicole Le Sciellour, Rémi Malettras,  
Aymeric Ménard, Mélanie Neu, Thierry Péan, Jean-Hugues Pierson,  
Brigitte Sica-Barcella, Guy Vaugeois.

---

Depuis son lancement il y a un peu plus de deux ans, la CNS a toujours eu pour priorité de porter des propositions, innovantes et audacieuses, mettant en lumière le rôle stratégique des services, dans la modernisation du tissu productif et la montée en gamme de notre économie. Innovation, emploi, simplification, transformation numérique, montée en puissance du rôle des territoires, autant de chantiers dans lesquels la CNS s'est investie et communique en produisant avis, expertises, réflexions prospectives et outils opérationnels.

Aujourd'hui, une étape importante est franchie avec le lancement de trois Comités de filière, dans des secteurs emblématiques des services : les services à la personne, la communication publicitaire et les rencontres professionnelles. Trois préfigurateurs ont été désignés par Emmanuel Macron, Dominique Léry, Mercedes Erra et Renaud Hamaide, pour formaliser ce travail. En effet, déjà éprouvé pour le monde industriel, le modèle de la filière constitue encore, dans les secteurs des services, une forme innovante de collaboration entre acteurs privés – fédérations professionnelles, entreprises, organisations syndicales de salariés – et acteurs publics – ministères, élus, etc.

Cette deuxième édition du panorama des services marchands dresse le bilan des travaux de la CNS, met en évidence la variété des thématiques couvertes, ainsi que la diversité et l'implication des acteurs dans les travaux communs. Au-delà, elle illustre la variété des secteurs des services et des enjeux auxquels ils sont confrontés et pose les termes du débat sur un certain nombre de thématiques stratégiques.

---

2016

Conception graphique : studio Sircom

Crédits photos © : Aduan, Alain Salesse, ecofoot.fr, footpack.fr, midiformations.com

[www.commission-nationale-services.gouv.fr](http://www.commission-nationale-services.gouv.fr)