

## Fiches thématiques

### Fiche 1 – Concurrence mondiale et délocalisation

Lorsque l'on évoque la délocalisation, on pense le plus souvent à la fermeture d'usines, aux déménagements de machines vers d'autres pays et aux suppressions d'emplois douloureuses.

Contrairement à une idée courante, les délocalisations ne concernent pas seulement l'industrie. Même si les services créent encore et toujours des emplois, certaines entreprises sont amenées à délocaliser pour répondre aux besoins de leurs clients et aux contraintes imposées par ceux-ci.

Les délocalisations dans les services touchent aussi bien des emplois peu qualifiés (centres d'appels notamment) que les plus qualifiés (applications informatiques, centres de ressources partagées de fonctions comptables, RH...).

#### Le cas des centres d'appels

On a évoqué récemment les délocalisations ou fermetures de centre d'appels comme ceux de la société Téléperformance. Une plate-forme permet d'employer rapidement plusieurs centaines de salariés. Sa fermeture a des conséquences d'autant plus lourdes pour l'activité économique de la région concernée que les centres d'appels ont souvent accueilli et reconverti les emplois industriels perdus lors de restructurations précédentes.

Les centres d'appels doivent répondre à des besoins de clients et de consommateurs variables et complexes : montée en charge rapide, service effectif quel que soit le nombre d'appels reçus, plages de service larges, décroissance rapide en cas de fin d'opération ou de changement de prestataire décidé par le client.

Certaines contraintes législatives et réglementaires (travail dominical, travail de nuit, rigidités de l'organisation du travail à temps partiel...) et la concurrence tarifaire des plates-formes des pays à faible coût salarial, poussent certaines entreprises à délocaliser.

En 2009, les plates-formes situées en France ont continué de croître de 0,4 % (les effectifs ont progressé de 8 % entre 2008 et 2009<sup>11</sup>), mais les plates-formes *offshore* ont crû de 2 %.

Un appel traité *offshore* revient à 0,38 € contre 0,77 € en France, alors que la masse salariale représente plus de 90 % des coûts directs. Ce qui explique que plus de 40 000 emplois ont été délocalisés depuis 2003 et que plus de 20 000 pourraient l'être encore.<sup>12</sup>

11. Étude Bearing Point/SP2C, avril-juillet 2010, *Les Échos*.

12. Étude AFRC, «Le modèle économique des centres de relation clients», juin 2010.

## Les autres secteurs des services

D'autres secteurs peuvent être confrontés à la problématique des délocalisations.

Le secteur « Logiciel & Services » a créé 150 000 emplois nets au cours de la période 1998-2008. Il embauche le tiers des nouveaux diplômés issus des écoles d'ingénieurs et la profession figure parmi les premiers recruteurs de cadres en France<sup>13</sup>.

Néanmoins, dès 2004, la direction générale du Budget s'inquiétait que « les délocalisations de services se traduisent aussi par un transfert de personnels hautement qualifiés, notamment dans le secteur informatique. En cela, le *Business Process Outsourcing* (BPO) (...) affecte, moins marginalement que par le passé, des segments parmi les plus dynamiques et innovants dont le développement a un effet d'entraînement souvent important pour l'ensemble de l'économie »<sup>14</sup>.

D'autres métiers sont également concernés, comme les fonctions comptables, financières, RH et d'autres fonctions de back-office, avec la création de centres de ressources partagées externalisés en Europe de l'est, ou au Royaume-Uni ou hors de l'Union européenne.

## Les facteurs d'explications

Le risque de délocalisation de prestations de services était évoqué dès le début des années 2000.

En 2005, le cabinet Mc Kinsey<sup>15</sup> indiquait que, « bien qu'il existe déjà une offre structurée pour les centres d'appel *offshore*, la France peut créer dans ce secteur beaucoup plus d'emplois (de 100 000 à 200 000) que la délocalisation n'est susceptible d'en drainer. Pour cela, il conviendrait toutefois d'assouplir les réglementations autour des conditions de travail (...). À l'heure actuelle, un écheveau de réglementations encadre le temps de travail, les revenus minimums, les conditions d'embauches et de licenciements, qui peuvent constituer des freins à la création de nouveaux emplois. Pour ne prendre que l'exemple du salaire minimum, celui-ci, comparativement plus élevé en France, a incité les entreprises à se reposer toujours davantage sur l'automatisation et moins sur les ressources humaines. Par exemple, dans le secteur de la distribution, les acteurs français emploient proportionnellement jusqu'à 50 % de personnel en moins que leurs homologues américains. »

Pour répondre de façon réactive aux besoins de leurs clients, les entreprises doivent se concentrer sur leur cœur de métier, et, pour cela, externaliser certaines prestations de services. Encore faut-il qu'elles puissent le faire en toute sécurité, aussi bien d'un point de vue technique que réglementaire (définition du délit de marchandage, cf. point 5).

Dans cette même étude, le cabinet Mc Kinsey nuance le poids économique des délocalisations : créant de la richesse aux États-Unis (1 \$ dépensé en Inde rapporte

13. Syntec informatique d'après rapport de conjoncture APEC.

14. « Les délocalisations d'activités tertiaires dans le monde et en France », note de la Direction générale du trésor et de la politique économique, novembre 2004.

15. Étude Mc Kinsey, « Comment la France peut-elle tirer parti des délocalisations de services ? », juin 2005.

1,14 \$ aux États-Unis), le ratio était négatif pour la France (1 € dépensé en outsourcing rapporte 0,86 €), notamment en raison des difficultés à créer de la richesse par la création d'emplois.

## Des réglementations à adapter

Le cadre réglementaire est un élément de la production et de la vente des prestations de services aussi important que les aspects financiers. Des règles d'harmonisation doivent donc être proposées pour éviter des distorsions de concurrence.

## Les perceptions et études

Selon le tableau de l'attractivité de la France, édition 2010, « L'environnement administratif et réglementaire est souvent perçu comme un point faible de la France dans les enquêtes d'opinion. Si les charges administratives pesant sur l'emploi demeurent à un niveau relativement élevé, la France est cependant engagée dans une démarche systématique de réforme du cadre réglementaire. (...) »

Selon les travaux de l'OCDE relatifs aux barrières à l'entrepreneuriat, la France occupe une position médiane, derrière les pays anglo-saxons. Ces évaluations mettent en évidence, notamment, le poids des barrières à la concurrence, plus particulièrement à l'entrée dans les services, et le degré de transparence des procédures administratives et réglementaires. (...) »

La France est en bonne position quant à la facilité de création d'une nouvelle entreprise : 7 jours sont ainsi nécessaires en 2009, contre 18 en Allemagne.

La France fait également partie des 5 premiers pays en termes d'accessibilité des services publics en ligne, avec 16 des 20 services de base totalement accessibles.

Le classement de la France en matière de « charges administratives liées à la réglementation du travail » est dû principalement aux mesures perçues comme des freins à l'embauche (réglementations sur les contrats à durée déterminée, sur le salaire minimum), et, dans une moindre mesure, aux rigidités liées aux horaires de travail (horaires de travail non standards, jours de congés payés).»

La France a cependant évolué : plusieurs réformes visant à moderniser le marché du travail – le contrat à objet défini et la rupture conventionnelle – ont été voulues par les partenaires sociaux avant d'être reprises dans une loi.

Au niveau de l'Union européenne, la mise en œuvre d'un marché unique se réalise à travers l'harmonisation des normes des États membres, pour aboutir à la libre circulation des personnes, des biens, des capitaux, la libre prestation des services et l'élimination des discriminations, notamment celles qui sont fondées sur la nationalité.

La libre prestation de services inscrite à l'article 56 du Traité sur le fonctionnement de l'UE (TFUE) pose comme principe que toute entreprise prestataire de services implantée dans l'Union européenne ou l'Espace Économique européen (EEE) peut librement proposer ses services dans ces pays. Ainsi, les entreprises implantées dans l'UE peuvent effectuer librement une prestation en France.

Toutefois, pour garantir une concurrence loyale entre les entreprises et mieux protéger les salariés, les États membres et le Parlement européen ont adopté en 1996

une directive sur le détachement de travailleurs. Cette directive prévoit notamment que les entreprises qui détachent des salariés respectent un noyau dur de règles impératives de protection minimale des salariés dans le pays d'accueil afin d'éviter des différences de traitement sur un même lieu de travail.

Pourtant, le développement des prestations de services transnationales à l'intérieur de la communauté a provoqué une pratique abusive difficile à circonscrire, le « *dumping social* ».

En effet, malgré les règles d'harmonisation qui protègent en principe les salariés et les entreprises d'éventuels détournements d'intérêt, la directive ne prévoit rien pour la protection sociale et son coût. Ainsi, les charges patronales, sociales et fiscales d'une entreprise française (sécurité sociale, retraite, prévoyance, assurance-chômage, allocations familiales, taxes sur les salaires, fiscalité...) peuvent représenter plus de 50 % de la rémunération brute versée. De ce fait, le coût de la prestation de services peut être très avantageux à taux salarial identique dans un pays avec une imposition sociale et fiscale réduite, ce qui constitue une distorsion de concurrence.

## Exemples et propositions

L'actualité récente démontre l'urgence d'une harmonisation des législations sociales et fiscales des États membres afin qu'ils ne se trouvent plus en situation de concurrence.

En 1993, l'entreprise Hoover a décidé de transférer un centre de production de Dijon en Écosse, où les salariés acceptaient des salaires moins élevés. Cet exemple de délocalisation industrielle avait surpris l'opinion car la délocalisation intervenait au sein même de l'Europe. Quelques années plus tard, Renault fermait son usine de Vilvoorde en Belgique.

Les fermetures de centres d'appels ou des transferts vers les pays du bassin méditerranéen sont fréquemment cités en exemple de délocalisation, même si les centres de « relation clients » continuent de créer globalement des emplois en France aujourd'hui.

Dernier exemple en date, la compagnie Ryanair a annoncé, le 13 octobre 2010, la fermeture de sa base de Marseille à compter de janvier 2011. Pour expliquer sa décision, Ryanair mentionne la procédure entamée à son encontre pour travail dissimulé, et son refus de prendre des risques juridiques supplémentaires le temps qu'une décision soit rendue. « Nous respectons les juges aixois, nous ne remettons absolument pas en cause leur travail, mais nous prenons en compte cette décision pour démontrer justement à quel point nos salariés sont mobiles et qu'ils n'ont pas à être assujettis à la législation du travail française » indique le PDG de la compagnie.

Même compte tenu des réglementations particulières du transport aérien, cet exemple illustre bien les risques et les limites imposées à la libre circulation des prestations de services, par les règles européennes actuelles, en particulier les limites liées aux coûts du travail et à la concurrence intra-communautaire entre les différents pays.

## Conclusion

Dans le domaine de l'emploi, encore plus que dans les autres domaines, la mise en place d'une politique de convergence fiscale et sociale au niveau de l'Union européenne s'impose pour éviter toute distorsion de concurrence entre les États membres.

## Fiche 2 – Coût du travail et compétitivité

### La masse salariale dans les services

#### Une hausse du Smic de 30 % depuis 2002

La loi du 19 janvier 2000 instaurait 6 niveaux de Smic en fonction de la date de passage aux 35 heures, ce qui a engendré une dispersion des niveaux de Smic entre les entreprises. L'unification des Smic multiples s'est accompagnée, entre 2002 et 2005, d'une convergence vers le niveau de salaire minimum le plus élevé, accélérant le mouvement à la hausse. La croissance du Smic depuis 2005 s'est ensuite amplifiée au rythme de la hausse des prix et des « coups de pouce » successifs accordés.

Entre juillet 2002 et janvier 2010 le Smic horaire est passé de 6,83 € à 8,86 € augmentant ainsi de 30 %. Dans le même temps, le niveau général des prix progressait de 13,6 % (Insee, série hors tabac, ensemble des ménages).

#### Un alourdissement significatif des charges patronales

Parmi les pays de l'Union européenne, c'est en France que les taux de cotisations patronales sont les plus élevés (OCDE, *Taxing Wages – Main Results 2009*). Une dégradation de la position relative de la France, au regard de l'impôt sur les salaires, a par ailleurs été observée au cours de la dernière décennie.

En effet, le taux des cotisations patronales a augmenté de 1,3 point entre 2002 et 2005. Si le niveau des cotisations a très légèrement diminué entre 2005 et 2008, une inflation des prélèvements frappe à nouveau les entreprises. Un accroissement de 0,3 point du taux AGS est intervenu en 2009 et une augmentation supplémentaire des cotisations patronales de 0,2 point (0,1 point de plus dédié au Fonds national d'aide au logement, et 0,1 point supplémentaire consacré au taux accident du travail et maladie professionnelle) est programmé pour 2011.

Au total, depuis 2002, les charges sur les salaires supportées par les employeurs se sont accrues de 1,6 point.

#### Les professions de services particulièrement exposées aux variations du coût du travail

La valeur ajoutée est la notion comptable permettant de mesurer la richesse créée par une entreprise ou un secteur. Celle-ci est répartie entre salaires, charges sociales, marge de l'entreprise, impôts et taxes diverses.

La part de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires est relativement élevée dans les professions de services, ce qui s'explique par l'intensité d'emploi de ces secteurs.

La part de la valeur ajoutée consacrée à la rémunération du travail représente en moyenne, toutes activités confondues 64,8 %. Elle s'élève à 71,3 % dans les services à la personne, 72,1 % dans les transports, 74,9 % dans l'hôtellerie restauration, 78 % dans les services aux entreprises. L'importance de la rémunération du travail culmine à environ 90 % de la valeur créée pour certains services aux entreprises tels que les centres d'appel, le nettoyage, le conseil de gestion, la sécurité ou l'intérim.

Une autre caractéristique des services réside dans la faiblesse relative du taux de marge des entreprises (mesurée par le rapport entre l'excédent brut d'exploitation et la valeur ajoutée). Le taux de marge des entreprises représente en moyenne 27,5 % ;

il descend à 26,6 % dans les services à la personne, 23,8 % dans les transports, 20,3 % dans l'hôtellerie-restauration, 18,8 % dans les services aux entreprises.

Les entreprises de services disposent donc d'une moindre capacité pour amortir leurs investissements et leur dette, d'un niveau de fonds propres inférieur pour maintenir et développer leur activité et de marges de manœuvre relativement plus faibles pour absorber les chocs économiques.

### **Ratios comptables pour les professions de services et pour la moyenne des entreprises**

	Taux de valeur ajoutée (VA/CA)	Part de la valeur ajoutée consacrée à la rémunération du facteur travail (frais de personnel/VA)	Taux de marge (EBE/VA)
Transports	40,0 %	71,3 %	23,8 %
Hôtellerie-restauration	44,1 %	74,9 %	20,3 %
Services aux entreprises	46,9 %	78,0 %	18,8 %
Services à la personne	51,6 %	72,1 %	26,2 %
Moyenne de l'ensemble des entreprises françaises	27,4 %	64,8 %	27,5 %

Source : Insee/ESANE/Résultats 2008.

En d'autres termes, l'équation économique pour les professions de services repose essentiellement sur le coût du travail : une variation du niveau du coût du travail a un impact décisif sur l'équilibre économique des entreprises de ces secteurs.

Pour les secteurs à très forte intensité d'emploi, le taux de marge (EBE/VA) se situe autour de 5 %. Une augmentation de 5 % des frais de personnel se traduit, toutes choses égales par ailleurs, par une diminution de 90 % de leur taux de marge brute conduisant à leur inévitable disparition.

Une augmentation, même très limitée, du coût du travail, induit de graves difficultés pour les services.

### **Les défaillances des entreprises de services influencées par le niveau du coût du travail**

La démographie des entreprises de services montre une relation étroite entre le nombre de défaillances et le niveau du coût du travail.

Alors que le nombre de défaillances enregistrait un recul en 2000 et au premier semestre 2001, une accélération de l'augmentation du Smic (+ 3,2 % en juillet 2000 puis + 4,1 % en juillet 2001) entraîne à partir du début d'année 2001 une augmentation des défaillances qui s'accroît à partir du deuxième semestre 2001. Le nombre de défaillances poursuit ensuite sa progression de façon concomitante avec la hausse du coût du travail.

À partir de 2006, la hausse du Smic est plus modérée, le niveau des défaillances cesse de s'amplifier et enregistre même une légère décreue jusqu'en juillet 2007. En 2008, le Smic augmente à 2 reprises avec une hausse sur un an, en juillet 2008, de 3,2 %, les charges patronales s'alourdissent à nouveau et le nombre de défaillances s'accroît.

En 2009, la récession accentue le phénomène et le nombre de défaillances demeure à un niveau très élevé.

## Affaiblir les entreprises de services pénalise l'économie

L'augmentation du coût du travail affaiblit les entreprises de services, étroitement intégrées dans les bassins d'emploi et parties prenantes des processus de production. L'un des objectifs de la politique de l'emploi vise à maintenir l'emploi en France. Affaiblir les services reviendrait au final à sanctionner les secteurs utilisateurs, dont l'industrie et le BTP.

L'externalisation améliore la compétitivité des entreprises. Elle leur permet de se concentrer sur leur cœur de métier : l'énergie consacrée à la prospection commerciale, à la négociation des contrats ou à l'élaboration de normes de qualité, par exemple, s'intensifie. Le développement d'une économie de services permet ainsi aux entreprises clientes de gagner en souplesse et en efficacité.

Appauvrir le tissu des entreprises de services en renchérissant le coût des prestations revient donc finalement à inciter les entreprises clientes à rechercher la flexibilité à l'extérieur, en accentuant le recours à la sous-traitance internationale.

## Alourdir le coût du travail pénalise la reprise de l'emploi dans les services

Selon les données publiées par l'Insee en septembre 2010, l'emploi salarié a progressé de + 0,2 % au deuxième trimestre 2010 en raison de la reprise dans le tertiaire. Celui-ci a en effet créé 125 000 postes en un an.

Entre 1999 et 2009, 1,4 million d'emplois ont été créés (création nette), correspondant à 1,8 million d'emplois créés dans le tertiaire, 200 000 emplois créés dans le BTP et 600 000 emplois détruits dans l'industrie. La relance de l'emploi est donc conditionnée par la dynamique dans les services.

## Les allègements de charges

Le coût du travail peu qualifié en France procède d'un choix politique : garantir un salaire minimum au-dessous duquel aucun salarié n'est payé.

Celui-ci est fixé indépendamment de la productivité du travail et rend difficile l'ajustement entre le volume d'emplois disponibles dans les entreprises et le nombre de demandeurs d'emploi peu qualifiés.

Le niveau du salaire minimum en France, en pourcentage du salaire moyen, est beaucoup plus élevé que dans les autres pays de l'OCDE. Il restreint la compétitivité des entreprises domestiques, qui sont alors incitées à délocaliser leur production.

Conséquemment, le chômage des moins qualifiés est plus élevé que le chômage dans son ensemble et il a un caractère plus permanent.

Mis en place en 1993, les allègements de charges sociales sur les bas salaires visent à développer l'emploi peu qualifié, à inciter les entreprises à ne pas automatiser l'ensemble de leurs processus, et à limiter les délocalisations dans les secteurs exposés à une forte concurrence internationale.

Dès la fin des années 90, le dispositif monte en puissance pour compenser les effets des 35 heures. Les allègements changent de nature avec l'aménagement et la réduction du temps de travail. Ceux-ci, désormais « défensifs », visent à neutraliser la perte de productivité liée à la réduction du temps de travail puis à contenir la hausse du salaire minimum induit par le surcoût de la convergence des salaires minimaux.

Mais les dispositifs destinés à compenser la réduction du temps de travail se sont révélés coûteux pour les finances publiques. En conséquence, plusieurs ajustements ont été opérés.

Les entreprises passées aux 35 heures bénéficiaient d'un allègement pour des rémunérations comprises entre 1 et 1,7 Smic. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 et en dépit des engagements antérieurs du gouvernement, l'État a restreint le niveau de rémunération ouvrant droit aux allègements à 1,6 Smic.

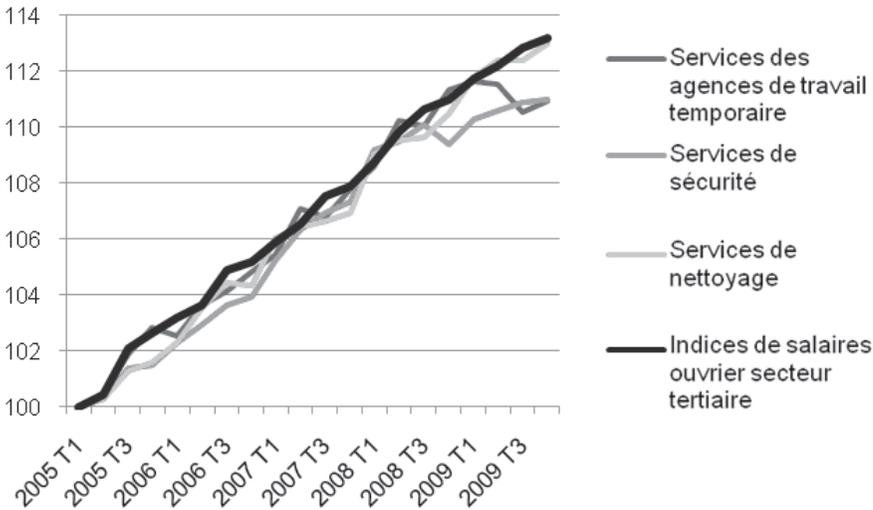
En 2008, la loi Tép a substitué à la notion « d'heures rémunérées » celle « d'heures prévues au contrat », pour le calcul des allègements de charges sociales, ce qui revient à exclure, pour certaines professions de services, les heures de congés du calcul des allègements.

L'annualisation du calcul de l'allègement, prévue dans le cadre du PLFSS pour 2011, est caractérisée par une augmentation des charges sociales estimée à 2,2 Md€. Celle-ci frapperait les entreprises qui ont mis en place un treizième mois ou qui versent des primes ou des indemnités à leurs salariés.

### L'impact de la remise en cause de ces allègements

Les prix des prestations de services sont étroitement corrélés aux variations du coût du travail : pour maintenir leur activité, les entreprises intensives en emploi doivent répercuter la hausse des salaires sur leur prix de vente.

**Indices de prix dans les services intensifs en emploi comparé aux indices de salaires ouvriers dans le secteur tertiaire**  
(indice base 100 : premier trimestre 2005)



Une réduction des allègements contraindrait les entreprises, soit à disparaître soit à augmenter significativement leurs prix. Cette inflation ne serait pas sans effet sur le marché de l'emploi. Toute augmentation de prix réduit la demande ou incite les clients à acheter du service à l'extérieur. Cet effet « demande » aurait un impact inévitablement négatif sur l'emploi.

S'y ajouterait un effet de « substitution » : les allègements de charges, en réduisant le coût du travail, favorisent l'arbitrage « machine / travail humain » en faveur de l'emploi. Une hausse du coût du travail peu qualifié inciterait les professions de service à automatiser bon nombre de fonctions dans des secteurs comme le commerce, la propreté, la logistique... et donc à détruire des emplois.

L'ensemble des études d'impact des allègements montre l'efficacité du dispositif en termes d'emploi. Même si les estimations diffèrent, plusieurs études récentes tendent à montrer que le nombre d'emplois créés ou sauvegardés par les allègements s'élèverait à 800 000.

En 2006, le Conseil d'orientation pour l'emploi, après un avis similaire rendu par le Commissariat au plan en 2005, écrit que « leur suppression totale aujourd'hui conduirait à détruire environ 800 000 emplois en l'espace de quelques années ». Il ajoute que « les allègements de cotisations sociales sur les bas salaires [constituent un] dispositif que le Conseil juge efficace pour accroître l'emploi des travailleurs peu qualifiés lorsqu'il existe un salaire minimum ».

Le dispositif des allègements est également évalué dans le rapport d'octobre 2010 du conseil des prélèvements obligatoires précisant : « l'estimation centrale retenue par l'étude DGTPE-DARES de 2008, généralement présentée comme consensuelle, évalue l'impact de cette première vague d'allègements à 300 000 emplois [en référence aux allègements de 1998] ». Compte tenu de la montée en puissance du dispositif entre 1998 et 2010, « une règle de trois sur le total des allègements d'aujourd'hui permet de déduire que le nombre total d'emplois créés ou sauvegardés par les allègements actuels s'élèverait à 800 000. »

Par ailleurs, les allègements ciblés sur les bas salaires favorisent l'insertion professionnelle des publics les plus vulnérables sur le marché du travail : jeunes, peu qualifiés, chômeurs. Ils jouent donc un rôle social décisif.

En l'espace de deux décennies, les allègements de charges sont devenus un élément indispensable de l'équilibre des entreprises permettant de contenir les prix et de stabiliser l'emploi peu qualifié.

En conséquence, les allègements sont une condition du maintien et du développement de l'emploi des salariés les moins qualifiés.

Malgré son efficacité incontestable, les allègements sont remis en cause en raison de leur coût pour les finances publiques. Mais cette orientation aurait un impact non négligeable sur l'emploi, estimé par le Conseil des prélèvements obligatoires à 90 000 destructions d'emplois.

Dans un contexte caractérisé par une hausse du chômage et par la difficulté d'activer les mesures efficaces pour l'emploi, cette option apparaît pour le moins surprenante.

Plus généralement, en entretenant de façon continue un climat d'incertitude sur les pérennités des allègements, les responsables politiques suscitent craintes et doutes des entrepreneurs, qui retardent ou annulent leurs décisions de recrutement.

## Actions proposées

Une condition pour développer l'emploi repose sur l'existence d'un système lisible et stable dans le temps. Garantir aux entreprises l'existence de règles pérennes favorisera l'investissement sur le long terme et l'arbitrage en faveur de l'emploi.

Dans un contexte de rigueur économique, il convient néanmoins de conserver les mesures d'aides à l'emploi, facteur reconnu de croissance durable.

## Pérenniser le principe des allègements de charges

Les allègements sur les salaires des salariés ont prouvé leur efficacité dans la croissance de l'emploi. Alors qu'entre 2002 et 2010, le coût du Smic a crû de plus de 30 %, d'autant que les charges qui pèsent sur les salaires en France sont élevées, les allègements de charges sur les bas salaires doivent être conservés.

- *Il convient donc de pérenniser les allègements de charges sur les bas salaires afin de favoriser le maintien d'emplois peu qualifiés en France.*

## Clarifier le coût du travail en ajustant les prélèvements sociaux aux salaires

Les entreprises ont besoin de visibilité et de certitudes pour investir durablement dans l'emploi. La remise en cause permanente des règles nuit à leurs capacités entrepreneuriales.

Le principe d'une progressivité des prélèvements sociaux en fonction du niveau de salaire permet d'afficher clairement le niveau des prélèvements opérés, et, sans pénaliser les niveaux d'emplois qualifiés, permet de clarifier le coût du travail pour tous les emplois.

Il permet ainsi de répartir les efforts à fournir pour maintenir notre système social selon les rémunérations reçues, sans pénaliser les emplois les moins qualifiés.

À titre d'exemple, la mise en place d'une « barémisation » des charges patronales devrait être étudiée.

- *Il convient donc de mettre en place une progressivité des cotisations patronales en fonction des rémunérations versées.*

## Ouvrir la réflexion sur une TVA sociale

Les régimes sociaux portent le poids des ans. Ils ont été mis en place après-guerre, dans une économie industrielle traditionnelle où la masse salariale ne représentait en moyenne que le tiers du chiffre d'affaires, contre plus de la moitié aujourd'hui dans les services. De plus, famille et maladie ne sont pas du ressort des entreprises, mais bien de la solidarité nationale. Les prélèvements sur l'élément-clé de la création de valeur dans les services continuent pourtant à peser, sans justification sociale ou politique et malgré l'instauration de la CSG.

Cette tendance n'a pourtant rien d'inéluctable. Il paraît opportun d'étudier leur transfert vers un impôt moderne à large assiette comme la TVA.

Ce système, qui fonctionne au Danemark où il fait l'objet d'une évaluation positive, offre un double avantage. D'une part, le coût du travail serait réduit, y compris pour l'État et les autres employeurs publics dont la "masse salariale chargée" diminuerait. D'autre part, le poids des charges porterait en partie sur des produits ou services provenant de pays où le coût de la protection sociale est moindre.

En France, la réflexion en cours devra prendre en compte toutes les conséquences de ce transfert. Il faut en particulier éviter de renchérir les prix des services, au risque de les rendre inaccessibles.

• *Il convient donc d'étudier et d'expertiser en concertation avec l'ensemble des professions, la possibilité de mettre en place une TVA « sociale » en contrepartie d'un allègement de certaines charges patronales.*

## Fiche 3 – Accélérer la croissance de la productivité pour renforcer la compétitivité des services

La productivité constitue un facteur clé de la compétitivité des services.

Trois séries de facteurs ont une importance déterminante dans la croissance de la productivité des services marchands<sup>16</sup> :

- L'investissement en technologies de l'information et de la communication (TIC)<sup>17</sup>.
- Le capital immatériel, souvent combiné avec les investissements en TIC pour développer notamment les nouveaux business models et organisations industrielles qui permettent de faire émerger de nouvelles activités et réduire les coûts unitaires de production tout en améliorant la qualité des services.
- L'innovation réalisée avec des clients, des concurrents ou des fournisseurs, notamment au sein de réseaux spécialisés locaux. Les pôles de compétitivité correspondent potentiellement, dans une large mesure, à ce troisième facteur.

### Enjeu

En France, la productivité des services est en croissance sur le moyen terme. Mais elle risque d'accumuler du retard si elle est freinée au lieu d'être encouragée.

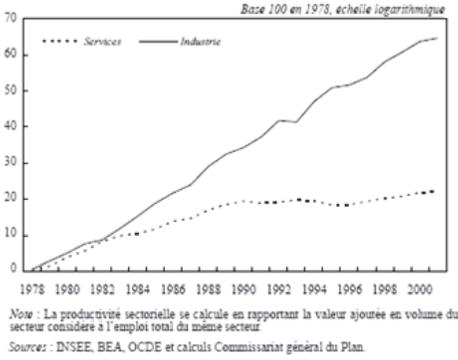
Les gains de productivité ne sont ni assez rapides ni assez forts : une comparaison récente entre l'évolution de la productivité des services en France et aux États-Unis montre que les gains de productivité sont beaucoup plus significatifs outre-Atlantique

16. Source : "Innovation and productivity growth in the EU services sector", Kristian Uppenberg et Hubert Strauss, BEI, juillet 2010.

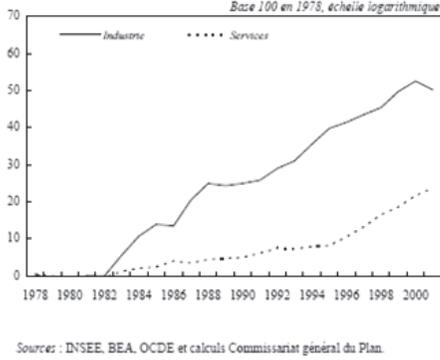
17. Cf. étude de la BEI et rapport du CAE.

et que l'écart de compétitivité a donc tendance à se creuser aux dépens de la France, notamment en raison d'investissements moins importants en technologies.

9. Productivité dans l'industrie et les services en France



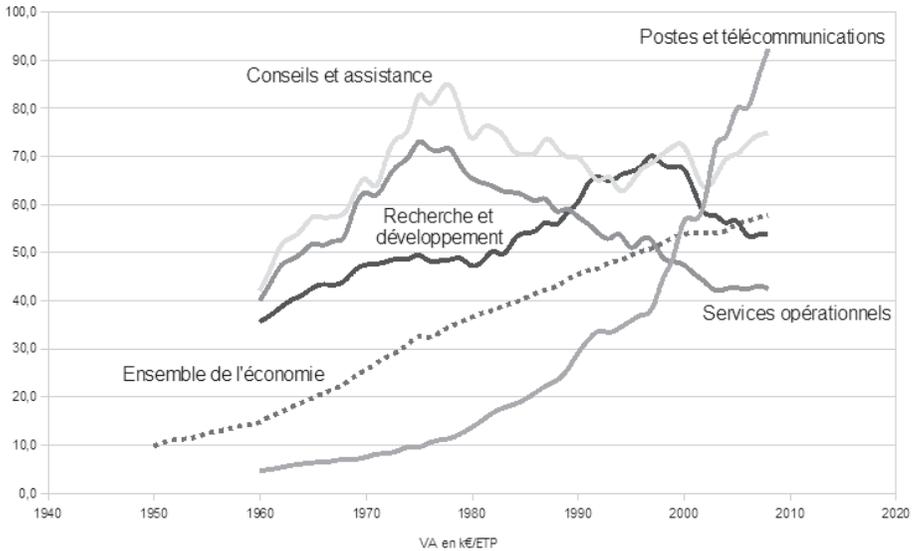
10. Productivité dans l'industrie et les services aux États-Unis



Source : « Productivité et emploi dans le tertiaire », P. Cahuc et M. Debonneuil (CAE).

De son côté, une comparaison entre l'évolution de la productivité de plusieurs types de services et celle de l'ensemble de l'économie française montre également des gains de productivité limités dans la période récente, notamment dans les services opérationnels.

Productivité des services aux entreprises



Source : G. Postel Vinay DGCS, à partir de données OCDE.

Dans le cas des télécommunications (cf. graphique), les gains substantiels de productivité semblent dus, dans une large mesure, à des innovations technologiques qui ont accompagné des phases de libéralisation des marchés et d'ouverture à la concurrence.

Plusieurs types de freins à la croissance de la productivité des services sont spécifiques à l'économie française, dont notamment :

- le coût du travail ;
- l'absence de concurrence loyale pour certaines activités ;
- la fiscalité ;
- les carences en matière d'infrastructures ;
- les obstacles à l'innovation ;
- le retard en matière d'externalisation des services de l'État ;
- le manque d'industrialisation du secteur des services à la personne.

### **Actions proposées**

Plusieurs séries de mesure permettront d'améliorer le couple productivité et compétitivité, notamment les suivantes :

- Bâtir un consensus des parties prenantes sur l'impératif de croissance de la productivité des services.
- Abaisser les charges pesant sur le coût du travail.
- Appliquer une concurrence loyale.
- Développer une fiscalité de croissance et de compétitivité.
- Investir dans les infrastructures de croissance.
- Développer une dynamique Innovation Services.
- Externaliser davantage pour mieux maîtriser la dépense publique stimulera également une hausse de la productivité.
- Maintenir les incitations pour que le secteur des services à la personne poursuive son développement.

### **Sources**

«TEF 2010», Insee.

«60 ans d'économie française : des mutations structurelles profondes», Insee.

«La croissance de la productivité dans les services : le rôle de la mesure des prix», Insee.

*Introduction à l'économie des services*, F. Djelall et C. Gallouj.

*Productivité et emploi dans le tertiaire*, P. Cahuc et M. Debonneuil (CAE).

"How to compete and grow : a sector guide to policy", MC Kinsey Global Institute.

"Innovation and productivity growth in the EU services sector", Kristian Uppenberg et Hubert Strauss, BEI, juillet 2010.

*Rapport de la Commission de libération de la croissance française*, 2008.

## Fiche 4 – Une concurrence loyale : à même métier, même fiscalité

La loyauté de la concurrence implique le respect de l'exigence : «À même métier, mêmes règles». Les acteurs publics ou privés qui exercent des activités identiques doivent se voir appliquer une stricte égalité (fiscale, sociale...) quel que soit leur statut juridique.

Sans faire l'inventaire exhaustif des obstacles existants, force est de reconnaître que ceux-ci sont nombreux, parfois d'ordre administratif ou juridique (notamment dans la manière de recueillir les informations des entreprises répondantes à des appels d'offres). Un des obstacles majeurs provient des distorsions entre opérateurs publics et opérateurs privés. L'appréciation de l'impact global fiscal, financier et social (notamment la variable TVA et le coût des charges sociales) doit permettre de créer des compensations qui neutralisent ces distorsions.

Les études de projets sont biaisées par les comparaisons régie/entreprise privée à structures de coûts différentes. Par exemple, la TVA renchérit mécaniquement le coût d'une prestation de 19,6 %, payé de facto par le ministère ou l'administration concernés lorsque cette prestation est assurée par une entreprise privée. Et ce, sans qu'ils ne perçoivent en contrepartie la recette fiscale collectée par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi. Une approche globale au niveau de l'État serait un élément de réponse.

L'harmonisation des règles fiscales et parafiscales éviterait que les décisions publiques ne soient biaisées lorsqu'il s'agit d'arbitrer entre gestion directe et partenariat. Les nombreuses exemptions dont bénéficient les structures publiques en matière d'impôts locaux rendent difficiles certaines réformes fiscales, comme celle de la contribution économique territoriale (taxe professionnelle) et n'incitent pas au meilleur choix économique.

Pour mesurer correctement le niveau de performance dans le cadre des contrats publics (marchés publics, DSP...), il faudrait déterminer :

- la fonction concernée, du point de vue de son périmètre et de sa qualité ;
- le niveau de service actuel de la fonction, le niveau d'activité de la fonction ;
- le coût complet.

C'est à ces conditions que les contrats pourront être exécutés avec satisfaction et ne pas être source de litiges.

Le Parlement a voté récemment une loi portant création de sociétés publiques locales. Détenues en totalité par les collectivités territoriales et leurs groupements, ces sociétés dont l'objectif déclaré est de «renforcer la capacité d'action des collectivités locales en leur permettant d'agir plus rapidement», seront compétentes pour réaliser des «projets d'aménagement, des opérations de construction, des services publics à caractère industriel ou commercial ou toutes autres activités d'intérêt général».

Le texte prévoit que ces sociétés pourront se voir attribuer des activités sans publicité ni appel d'offres. «Il s'agit d'une atteinte grave à la liberté du commerce et de l'entreprise et d'une menace pour des milliers d'entreprises et notamment des PME

qui ont pour *core business* de répondre à ces appels d'offres publics», a déploré Laurence Parisot.

## Enjeux

- Optimiser l'utilisation des ressources fiscales de l'État et des collectivités territoriales.
- Stimuler plus fortement la demande publique (ce qui devrait l'ouvrir davantage à l'innovation, faire progresser la qualité du service...) *via* une mise en concurrence périodique par les collectivités des services gérés en régie publique.
- Recourir davantage aux diverses formes de partenariats public – privé, notamment les délégations de services publics : elles doivent être encouragées et facilitées, dans la mesure où elles répondent à des objectifs économiques reconnus.

### Actions proposées

- Poursuivre la réduction des obstacles, de natures fiscale, sociale, administrative et juridique, au développement des partenariats public privé.
- Mettre fin aux distorsions entre régies et services délégués en matière de taxation des ouvrages et des services (taxe foncière, CET, RODP).
- Mettre fin aux distorsions de concurrence dans l'attribution des subventions publiques lorsque les ouvrages sont réalisés en concession de services publics.
- Obliger les collectivités organisatrices à réexaminer périodiquement le mode de gestion de leurs services gérés en régie publique, à l'instar de ce qui est imposé par la loi Sapin aux services délégués.
- Assurer la transparence et mettre en place les contrôles nécessaires : toute activité concurrentielle du secteur public doit se faire par le biais d'une structure dédiée et juridiquement distincte – de préférence mais pas nécessairement privée ; c'est la condition préalable fondamentale pour éviter des subventions croisées entre activités sous monopole et activités concurrencées. Exemple : ouvrir aux entreprises privées l'appel d'offres en ingénierie du projet du Grand Paris.

### Sources

*Concurrence : marché unique, acteurs pluriels : pour de nouvelles règles du jeu*, MEDEF, mai 2002.

*Régie, marché, contrat de partenariat, délégation. Quelle compétition pour l'amélioration du service public? Comparabilité, transparence, réversibilité*, Christian Babusiaux, Président du groupe de travail, Claude Lucas de Leyssac, Rapporteur, assistés de Anne Lathuillière, Fabrice van Cauwelaert, Institut de la gestion déléguée, novembre 2004.

*Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française* sous la présidence de Jacques Attali, septembre 2008.

«Acteurs publics – entreprises : 9 propositions pour de nouveaux partenariats», *GPS/les*, novembre 2009.

## Fiche 5 – Pôles et numérique : des infrastructures et outils de développement

### Les infrastructures informatiques, de télécommunication et internet

Comme les autres activités économiques, les activités de services dépendent du bon déploiement et du bon fonctionnement des infrastructures du pays. Outre les infrastructures dans les domaines des transports, de la logistique, de l'énergie ou de l'eau, généralement qualifiées de denses et de performantes en France, même s'il convient d'en soutenir le niveau de compétitivité, les entreprises du secteur des services sont plus spécifiquement sensibles au déploiement des infrastructures informatiques et de télécommunications, ainsi qu'aux infrastructures de recherche et de formation.

Or, si le territoire national est aujourd'hui couvert à 98,6 % par le haut débit (avec l'objectif de dépasser sensiblement les 99 % en 2013, comme annoncé récemment par France Telecom dans un communiqué de presse), un classement de l'OCDE montre que la France pointe au neuvième rang pour la pénétration du haut débit en nombre d'abonnés, loin derrière les Pays-Bas et le Danemark, premiers ex æquo avec un taux de 37,1 %, mais devant l'Allemagne (30,3 %), le Royaume-Uni (29,5 %), les États-Unis (26,4 %) et le Japon (24,8 %).

Néanmoins, la disponibilité et la qualité de l'offre ADSL en France nous placent clairement parmi les pays les plus en avance dans ce domaine, ce dont les entreprises de services bénéficient largement.

Par ailleurs, les usages de demain nécessiteront que la France s'équipe dans une proportion identique en infrastructure très haut débit. Or Le Japon est le pays le plus avancé en la matière puisqu'il compte plus de 17 millions d'abonnés, devant la Corée du Sud (9 millions d'abonnés) et les États-Unis (près de 6 millions). La France, elle, ne se classe qu'en dixième position avec 0,3 million d'abonnés.

Le gouvernement a d'ailleurs lancé en août 2010 un Plan très haut débit financé à hauteur de 2 Md€ dans le cadre du grand emprunt national. Ce plan bénéficiera aux entreprises de services qui déposent à peu près autant de brevets que les entreprises industrielles, essentiellement dans les domaines des TIC et des biotechnologies.

Mais cet effort de déploiement du très haut débit en France doit s'appuyer sur toutes les initiatives, privées comme publiques, en donnant une visibilité suffisante de retour sur investissements pour les différents acteurs, dans un souci de bonne gestion (*cf. notre proposition dans l'enjeu 6*). Le cadre réglementaire mis en place par les pouvoirs publics sur le déploiement de la fibre optique doit favoriser l'investissement privé dans les infrastructures, comme c'est le cas dans les pays les plus avancés (USA, Japon, Corée du Sud...) et stimuler la mise en place d'écosystèmes innovants autour du très haut débit.

### Les infrastructures de recherche et de formation

Si les sociétés de services bénéficient à plein de la diffusion des technologies de la communication pour développer leur activité dans le « e- » voire le m-tourisme, le e-commerce ou le m-commerce, le *e-learning*, la e-assistance, la e-publicité, le e-marketing, la e-publicité, le télétravail, la télémédecine, etc., ou pour rationaliser leurs

processus de production et réaliser des gains de productivité, la technologie est nécessaire mais pas suffisante.

Pour créer de la valeur, les sociétés de services ont tout autant besoin de matière grise ou de main-d'œuvre compétente, capable d'optimiser le processus de production de la prestation et d'assurer la qualité de la relation client.

Cet aspect qui s'attache au capital humain de l'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur des infrastructures de recherche efficaces dans le domaine des sciences humaines sociales et organisationnelles, et sur des dispositifs de formation publiques ou privées multidisciplinaires.

Or, la R&D dans le domaine des SHS et de l'organisation est le parent pauvre de la recherche. Les budgets engagés par la communauté de la recherche publique en 2009 ont été de 7,5 M€ en sciences humaines et sociales, soit un peu plus de 1 % des 650 M€ par ailleurs consacrés à la R&D technologique. Ce niveau est trop faible pour soutenir valablement l'innovation dans les entreprises de services<sup>18</sup>.

En ce qui concerne le dispositif de formation, il cloisonne trop les métiers techniques et les métiers du commerce pour les compétences requises dans les métiers de services, valorise trop les pratiques de *cost killing*, et pas suffisamment les aspects liés à la culture de l'innovation dans les services, au processus de conception du service, à la qualité de la relation client, etc.

Environ les 2/3 de l'emploi sont actuellement, générés par les activités de commerce et de services marchands et non marchands. Il est important que cette composante en sciences humaines et organisationnelle soit mise en adéquation avec la réalité de la structuration de l'économie française.

### Créer de nouveaux services et améliorer leur productivité

Le développement des infrastructures notamment dans les domaines des TIC, de la recherche et de la formation est indispensable à la croissance des entreprises de services et à l'innovation dans ces secteurs.

Toutefois si le développement des infrastructures a toute son importance, il ne servirait à rien de couvrir tout le territoire français en haut ou très haut débit et en campus universitaires d'excellence en sciences humaines et sociales, si l'on ne s'occupe pas également de « transformer l'essai » en accompagnant les entreprises de services dans le développement des nouveaux usages qui découlent de la diffusion de ces technologies.

Le processus d'innovation dans les services passe en effet par un assemblage complexe de création d'idées, de savoir-faire et de technologies existantes ou à inventer, qui concourent à la satisfaction d'un besoin client.

Comme les entreprises industrielles, et plus encore lorsque leurs innovations de nature immatérielles ne sont pas brevetables, les entreprises de services sont condamnées à innover pour survivre et se développer dans un monde beaucoup plus concurrentiel qu'on ne le croit. Les outils à disposition sont nombreux.

18. Source : Rapport 2009, Agence nationale de la recherche.

Le grand emprunt doit bénéficier aussi aux entreprises de services. Il a vocation à financer des « projets structurants à moyen et long terme », en partenariat avec les entreprises et les collectivités territoriales.

L'enveloppe de 35 Md€ prévue pour cet emprunt sera ventilée selon les arbitrages suivants :

- Enseignement supérieur et formation : 11 Md€, dont 10 pour l'enseignement supérieur (campus d'excellence etc.) et 1 pour la formation, dont 500 millions pour la formation professionnelle et autant pour l'égalité des chances ;
- Recherche : 8 Md€ dont 3,5 pour la valorisation de la recherche publique, 1 pour les laboratoires d'excellence, 1 pour les équipements de recherche, et 2,5 pour la santé et les biotechnologies ;
- Filières industrielles et PME : 6,5 Md€ dont 1 pour la filière automobile, les transports terrestres et maritimes, 2 pour la filière aéronautique et espace, et 2,5 pour les PME ;
- Le développement durable : 5 Md€, dont 2,5 pour les énergies renouvelables et décarbonées, 1 pour le « nucléaire de demain », 1 pour les transports et urbanisme durables et 0,5 pour la rénovation thermique ;
- Le secteur numérique : 4,5 Md€ dont 2 pour les infrastructures de très haut débit, et 2,5 pour le développement des usages et contenus innovants.

### **S'assurer de la présence des entreprises de services dans les pôles de compétitivité pour les services aux entreprises**

Les pôles de compétitivité rassemblent, sur un territoire donné, des entreprises, des laboratoires de recherche et des établissements de formation pour développer des synergies et des coopérations. D'autres partenaires, dont les pouvoirs publics, nationaux et locaux, ainsi que des services aux membres du pôle de compétitivité y sont associés. Ils ont pour objectif, à partir d'une vision partagée par les différents acteurs, d'élaborer une stratégie à cinq ans, pour :

- Concrétiser des partenariats entre ces différents acteurs ayant des compétences reconnues et complémentaires.
- Bâtir des projets collaboratifs stratégiques de R&D qui peuvent bénéficier d'aides publiques.
- Promouvoir un environnement global favorable à l'innovation et aux acteurs du pôle en conduisant des actions d'animation, de mutualisation ou d'accompagnement des membres du pôle sur des thématiques telles que la formation et les ressources humaines, la propriété industrielle, le financement privé, le développement à l'international, etc.

La politique des 71 pôles de compétitivité labellisés en France a été conçue dans une logique essentiellement industrielle et aucun pôle n'est dédié aux services en tant que tels. Cependant, toutes les thématiques des pôles sont susceptibles de concerner les services, notamment les services aux entreprises ou aux collectivités locales.

On notera cependant (cf. carte en annexe) la présence de pôles thématiques dans le domaine de la finance (Finance Innovation), la logistique (Novalog), des TIC (TES, Image et réseau, Solutions communicantes sécurisées), des biotechnologies (Alsace Biovalley), du commerce (Industrie du commerce), qui mobilisent diverses catégories d'entreprises de services.

La thématique des services et les caractéristiques propres de leur processus d'innovation pourrait justifier la mobilisation des entreprises des services autour d'un *cluster* du type pôle de compétitivité qui leur serait dédié.

### Actions proposées

- Impliquer les entreprises de services dans les filières industrielles auxquelles elles contribuent.
- Créer des campus d'excellence dont le leadership serait porté par les sciences humaines et sociales.
- Réserver une part du grand emprunt à des projets de services dans le domaine des services aux particuliers.
- Associer toutes les entreprises de services au volet «développement des usages à contenus innovant» du plan très haut débit.
- Inclure systématiquement dans le programme de travail des pôles de compétitivité des actions spécifiques de rapprochement avec les entreprises de services associées à leurs thématiques.
- Créer et faire labelliser un pôle spécifiquement dédié à l'innovation service. Le pôle Nekoé pourrait servir de base à cette expérience.
- Revoir les règles de déploiement de la fibre optique définies par l'Arcep.

(Ces règles, définies *ex ante* sur une technologie encore évolutive, obligent les opérateurs à une publicité préalable de leurs intentions, à une couverture des zones potentielles de câblage selon des critères administratifs plutôt que commerciaux, au partage de toutes leurs intentions d'investissement avec leurs concurrents, et au respect de normes techniques très précises. Mais ces contraintes s'exercent alors qu'il n'y a pour l'instant aucune visibilité claire sur le modèle d'affaires de la fibre optique, car il n'a pas encore de vision claire des usages d'un tel débit avec les perspectives associées de chiffre d'affaires et de rentabilité. Il faut donc investir massivement en prenant des risques, ce qui ne peut se faire si les acteurs n'ont pas la liberté de piloter leur programme et de prendre des initiatives innovantes, notamment avec des communautés d'utilisateurs et de prescripteurs. Évidemment, ces contraintes conduisent les acteurs privés à une posture très prudente dans leurs investissements, alors que certains ne demanderaient pas mieux que d'accélérer si les conditions étaient plus favorables. Devant ces difficultés, les pouvoirs publics et les collectivités locales se proposent alors de faire ce déploiement de la fibre optique sur crédits publics, c'est-à-dire sur l'impôt, ce qui est paradoxal. En effet, autant l'opportunité, voire la nécessité de financements publics pour finaliser une couverture géographique, sur une technologie stabilisée, lorsque la rentabilité marginale devient insuffisante, n'est discutée, autant il est regrettable que l'argent public se substitue à l'initiative privée lorsque celle-ci est prête à investir).

## Sources

- Tableau de bord de l'attractivité de la France 2010 :

[http://www.strategie.gouv.fr/IMG/pdf/Tableau\\_de\\_bord\\_attractivite\\_juillet2010\\_fr.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/IMG/pdf/Tableau_de_bord_attractivite_juillet2010_fr.pdf)

- Palmarès 2009 de l'Internet haut débit de l'OCDE :

[http://www.oecd.org/document/4/0,3343,en\\_2649\\_34225\\_42800196\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/4/0,3343,en_2649_34225_42800196_1_1_1_1,00.html)

- Rapport 2009 de l'Agence nationale de la recherche :

[http://www.agence-nationale-recherche.fr/fileadmin/user\\_upload/documents/uploaded/2010/Rapport\\_ANR\\_2009.pdf](http://www.agence-nationale-recherche.fr/fileadmin/user_upload/documents/uploaded/2010/Rapport_ANR_2009.pdf)

- Dossier de l'Observatoire de la propriété industrielle :

[http://www.inpi.fr/fileadmin/mediatheque/pdf/OPI/Dossier\\_PME\\_2009.pdf](http://www.inpi.fr/fileadmin/mediatheque/pdf/OPI/Dossier_PME_2009.pdf)

- Les pôles de compétitivité :

<http://competitivite.gouv.fr/>

- Crédit d'impôt recherche :

<http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i1794.asp>

## Carte des 71 pôles de compétitivité français



Source: DGGIS/DATAR, janvier 2011

## Fiche 6 – Développer une dynamique innovation services <sup>(19)</sup>

Seulement 33,7 % des entreprises de services innovent contre 37,4 % dans l'industrie. L'innovation dans les services représente donc un enjeu capital de compétitivité et d'emploi <sup>20</sup>, longtemps sous-estimé faute de culture dédiée de management de l'innovation service et d'indicateurs spécifiques de mesure

Cette prise de conscience apparaît cependant récente <sup>21</sup>, notamment par rapport à l'innovation technologique. Le secteur des services a longtemps souffert d'un déficit de connaissance et de reconnaissance, car souvent perçu comme un secteur à gains de productivité faibles ou nuls <sup>22</sup>.

Néanmoins, la réalité de l'émergence de l'innovation services s'illustre par les réflexions et actions engagées dans plusieurs pays au cours des dernières années. La France pourrait s'inspirer, en particulier, des politiques de soutien au développement des services de la Finlande et de l'Allemagne. Au Québec, le conseil de la science et de la technologie rendait dès 2003 un avis argumenté sur l'innovation dans les services <sup>23</sup>. En France, l'opération de prospective FutuRIS lancée en 2003 concluait dans son premier rapport à l'importance de l'innovation dans les services. L'exposé sur la politique industrielle devant le conseil économique, social et environnemental fait le 27 septembre 2010 conclut également sur ce point comme un chantier d'avenir.

### Définir l'innovation services

Le manuel d'Oslo <sup>24</sup>, référence internationale, définit l'innovation de services comme une nouveauté en termes de service apporté au client et adossée sur une innovation de procédé, d'organisation ou de commercialisation. On peut en outre la caractériser par quatre grands types de facteurs :

- technologique, non technologique ou combinant les deux;
- interne ou externe à l'entreprise (avec une part externe souvent prépondérante);
- transversale sur la chaîne de production et impliquant fortement les ressources humaines;
- collaborative, impliquant souvent l'utilisateur final ou les parties prenantes.

À partir de l'analyse des projets soutenus, l'Allemagne définit l'innovation de services par quatre axes opérationnels d'analyse :

- le modèle économique est nouveau (Deezer [radio en ligne], Google, journal 20 minutes...) ou bien il résulte de l'application d'un modèle existant dans un secteur nouveau ou d'applications nouvelles (classe affaires *low cost* « L'Avion », iPhone...);

19. Travaux DGCIS et Deloitte.

20. « Mettre enfin l'immatériel au service de la croissance » 2008/» Innovation dans les services, les enjeux d'une croissance annoncée » 2009 Marie-Ange Andrieux, Eurostat Key Figures on Europe 2009.

21. *Pour une nouvelle vision de l'innovation*, Pascal Morand et Delphine Manceau, La Documentation française, 2009.

22. Pour reprendre la catégorisation de Jean Fourastié.

23. « L'innovation dans les services : pour une stratégie de l'immatériel », avis du Conseil de la science et de la technologie, 2003.

24. 3<sup>e</sup> édition, OCDE 2005.

- la promesse au client se réalise par un mode ou une méthode de livraison du service ou de l'offre de services (bornes Mc Donald's...);
- le processus d'élaboration du service est nouveau (Venteprivée.com, Priceminister, Velib', Autolib', Exalead...);
- le marché et le client interagissent (Viadeo, Facebook...).

## Déterminants, freins et enjeux de l'innovation services

### Déterminants

L'innovation dans les services s'appuie sur trois déterminants principaux : l'introduction de nouvelles technologies (informationnelles), l'évolution de la réglementation, les mutations sociales et sociétales de la demande.

Environ les deux tiers<sup>25</sup> des innovations dans les services s'appuient sur l'acquisition ou l'utilisation de nouvelles technologies, liées en particulier à l'information (NTIC). La diffusion des NTIC permet donc d'améliorer la capacité d'innovation des services qui en sont aujourd'hui les principaux utilisateurs (entre 60 à 80 % des NTIC achetées). Cela explique en grande partie la croissance de la R&D dans les services que l'on observe au niveau statistique.

L'évolution de la réglementation (et de la déréglementation) représente aujourd'hui un ensemble d'opportunités stratégiques pour les entreprises de services<sup>26</sup>. La réglementation peut être un déterminant de l'innovation, les entreprises innovant pour se conformer à la réglementation ou pour s'adapter.

De nombreux travaux, en particulier de sociologie, ont mis en évidence des mutations sociales et sociétales fondamentales (vieillesse de la population, accroissement du temps non travaillé, prégnance des préoccupations environnementales...) qui modifient directement la demande du consommateur, qui évolue de « l'avoir plus » au « vivre mieux ou autrement ». Ces besoins de nature nouvelle poussent les entreprises à adapter leur offre et à lancer des prestations innovantes. Par ailleurs, le consommateur est de moins en moins passif mais de plus en plus consommateur-acteur co-créateur de valeur et partie prenante de l'innovation. Cette nouvelle posture modifie l'approche de l'organisation du processus d'innovation ainsi que la gestion de la propriété industrielle et intellectuelle.

Les besoins des entreprises ont également connu de profondes transformations ces dernières années. Les entreprises (comme les ménages) n'achètent plus des objets mais des systèmes complexes, induisant de l'incertitude et sujets à une forte vulnérabilité. Ces deux éléments constituent des leviers de croissance de certains services externes (le plus souvent innovants) visant à la réduction de l'incertitude et à la couverture des risques encourus.

25. Djellal et Gallouj 1998.

26. Jean-Paul Flipo (2001) en cite de nombreuses : la possibilité de s'installer facilement dans des pays étrangers et de se connecter à des réseaux mondiaux, la possibilité de se développer dans des métiers connexes mais différents (ex. : la banque ou les distributeurs dans l'assurance), la possibilité d'étoffer son offre de services tout en restant sur son métier de base (le conseil pour les experts comptables), la possibilité d'échapper aux exclusivités territoriales (concessions automobile, distribution, etc.), la possibilité de s'appuyer sur des codes déontologiques revus dans un sens plus libéral...

## Freins

Les différentes enquêtes existantes (CIS en particulier) identifient d'assez nombreux freins, ou contraintes, à l'innovation dans les services<sup>27</sup>. Ces freins relèvent de quatre catégories :

- les contraintes liées au marché;
- les contraintes liées aux ressources financières;
- les contraintes réglementaires;
- les contraintes internes à l'organisation.

À ces freins s'ajoute le déficit d'indicateurs qui handicape la mesure de l'investissement et du retour sur investissement de l'innovation services. Faridah Djellal, qui a clairement mis en avant cet aspect, parle d'« innovation gap » et de « performance gap », pour désigner la différence entre la réalité de l'innovation produite et de ses résultats et ce que les indicateurs traditionnels de R&D ou de performance retracent<sup>28</sup>.

## Enjeux

Les principaux enjeux d'une politique d'innovation dans les services seraient donc de favoriser :

- La connaissance et la reconnaissance de cette innovation par les pouvoirs publics, les entreprises, les acteurs financiers, leviers de confiance nécessaires à un projet innovation services.
- Le développement des compétences de management de l'innovation au sein des entreprises de services.
- La capacité à travailler en réseaux et de façon collaborative et à favoriser, notamment *via* du conseil, les regroupements pour obtenir des entreprises de taille critique.
- L'obtention des financements en correspondance avec les enjeux de confiance.
- La protection intellectuelle de l'innovation de services.

27. On peut citer les suivants parmi les plus significatifs : les risques économiques perçus comme excessifs, les coûts d'innovation jugés trop élevés, l'absence de ressources de financement appropriées, la structure et les rigidités organisationnelles, le manque de participation et de coopération du personnel, résistances interne à l'innovation, le manque de personnel qualifié, le manque d'information scientifique et technique, le manque d'information sur les marchés, la nécessité de se conformer à la réglementation en vigueur, le manque d'intérêt des clients pour les innovations, le faible consentement à payer des clients, l'absence de protection et la facilité d'imitation des innovations de service, la pression du quotidien qui limite les capacités d'anticipation, l'absence de dynamique interne...

28. « L'innovation gap et la performance gap dans les économies de services : un défi pour les politiques publiques », publié en anglais dans *The Handbook of Innovation and Services*, 2010. Très récemment, le frein de la mesure a de nouveau été mis en évidence dans le mémoire d'Eric Huber et Colas Hennion lesquels précisent : « Fondamentalement, dans les sociétés modernes, ce qui n'est pas mesuré n'existe pas » (« Mesurer les services : qu'est-ce que la puissance économique aujourd'hui ? », Eric Huber et Colas Hennion, juin 2010).

## Actions proposées – Faire connaître et reconnaître l'innovation services

### Connaître

- Engager les entreprises à mobiliser davantage ces dispositifs au niveau des fédérations professionnelles. Celles-ci pourraient également y contribuer elles-mêmes afin de diffuser les résultats. Des actions collectives des Direccte pourraient être mises en œuvre à cet égard <sup>29</sup>. Ces engagements permettraient notamment d'approfondir la recherche en sciences humaines et sociales rendu indispensable par la nature complexe de l'innovation services. In fine, ce processus doit rendre possible une meilleure prise en compte de la dimension services dans la programmation de l'ANR ou à l'occasion des programmes blancs, de même qu'une meilleure utilisation des dispositifs de soutien à la recherche collaborative tels que les thèses Cifre.
- Inciter une meilleure intégration des acteurs (recherche publique et entreprises) peut se faire à l'occasion de la création des Instituts de Recherche Technologique, Instituts d'Excellence en Énergie Décarbonée, Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies, dans le cadre des initiatives lancées par l'emprunt national. En substance, l'objectif est de constituer un corpus de « science des services ».

### Reconnaître

- Mettre en place des actions de communication à large échelle sur l'importance de l'innovation services au regard de la compétitivité de l'économie comme de la croissance et de la performance des entreprises <sup>30</sup>. Elles seraient conjointement menées par les pouvoirs publics, les réseaux relais (CRCI, CCI, APCE...) et les organisations professionnelles des services. Cette démarche devrait s'inscrire en cohérence avec les réflexions et actions de place sur l'économie de l'immatériel (dans les domaines de la cartographie, du management, de la mesure, de la protection, de la communication, relatifs aux actifs immatériels), l'innovation étant identifiée comme un actif immatériel essentiel à la compétitivité et au développement des entreprises.

### Évaluer

- Définir et utiliser un outil méthodologique commun pour qualifier un projet d'innovation de service et pour l'évaluer sur le plan de ses impacts, enjeux, risques et valeur ajoutée. Ceci peut se faire dans le cadre d'une action coordonnée en faveur des projets de services, en s'appuyant sur des outils similaires existants à l'étranger ou en France notamment chez Oseo. Ce référentiel facilitera les passerelles entre les différents dispositifs publics et « crédibilisera » l'instruction de ce type de projet (présentation et financement du projet) en l'intégrant dans la démarche usuelle d'analyse des projets innovants.
- Tracer l'action publique en faveur de l'innovation de services à partir d'indicateurs communs aux différents intervenants, financeurs ou accompagnateurs des porteurs de projets, en particulier à l'aide de l'outil évoqué ci-dessus.

29. Pour autant que des marges de manœuvre budgétaires soient dégagées pour cet enjeu, dans un contexte contraint de réduction des dépenses publiques.

30. Cette sensibilisation pourrait concerner en priorité les entreprises mais également les structures d'accompagnement telles que les incubateurs.

- Il permettrait également d'orienter de façon souple, au travers de la sélection des projets, l'allocation des financements et des aides sans afficher de priorités sectorielles.

### Culture de l'innovation services dans les entreprises

- Élaborer un « Guide Innovation Services », conjointement entre les pouvoirs publics et les fédérations d'entreprises et lui assurer une large diffusion par les pouvoirs publics, les réseaux de relais (cf. Proposition 1) et les fédérations professionnelles, pour consolider l'ensemble des dispositifs existants, les modalités d'accès, et fournir ainsi aux entreprises une vision globale et pratique du champ des possibles. Ce guide général pourrait être, dans une seconde étape, décliné par les fédérations professionnelles pour traduire les spécificités des différents métiers des services.
- Mettre en place un focus « Innovation services » sur le site internet du ministère chargé de l'économie en vue d'orienter les entreprises dans les différentes étapes de leurs projets innovation services (conception, implémentation, financement). Il pourrait reprendre en particulier les initiatives déjà engagées par la DGCIS, telle que l'action « marketing pour les PME ».

### Valoriser le management de l'innovation services

#### Sensibiliser et former à l'innovation services

Le capital humain est un déterminant essentiel de la valeur des entreprises de services. Il est fortement impliqué dans l'innovation services.

La créativité, la capacité à structurer et mener un projet d'innovation dans et par les services nécessite que l'entreprise soit sensibilisée à cet enjeu et puisse également bénéficier de compétences spécifiques.

- *Intégrer des modules sur les services et l'innovation services dans les cursus de formation initiale et professionnelle faciliteraient le recrutement de jeunes profils adaptés.*

Les dispositifs publics existants doivent être mis à profit pour permettre aux entreprises d'acquérir les compétences nécessaires à leur développement. En particulier, les Directions régionales de l'État en charge de l'emploi (Direccte) disposent de fonds de l'État et de fonds européens (FSE, Feder) permettant de financer des actions en faveur de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

- *Se mobiliser au niveau des associations professionnelles du secteur des services, avec le soutien des pouvoirs publics, pour organiser des actions collectives au bénéfice des entreprises.*

Les entreprises de services et notamment les PME doivent pouvoir faire appel à des consultants spécialisés pour accompagner leur démarche.

- *Proposer des aides au conseil d'un usage aisé, au plus proche des besoins du terrain, aiderait les entreprises à prendre en charge le coût de cet accompagnement.*
- *Développer des bonnes pratiques de rémunération incitative et faciliter leur intégration dans les systèmes d'épargne salariale favoriseraient la dynamique d'innovation au sein de l'entreprise. Ces bonnes pratiques devraient être fondées sur des critères de performance financiers et non financiers, en matière d'innovation.*

## Sensibiliser aux enjeux de la propriété intellectuelle

Pilier des innovations technologiques, la propriété intellectuelle est parfois vue comme insuffisamment apte à protéger les innovations dans et par les services. Ce constat doit être nuancé.

Lorsque les innovations de services ont une base technologique, cette dernière bénéficie parfois d'une protection par brevet ou, au titre de logiciel, par les droits d'auteur ou la brevetabilité de l'effet technique induit. Les innovations de services peuvent également recourir au dépôt d'une marque sur laquelle l'entreprise pourra capitaliser, notamment lorsqu'elle arrive première sur le marché. Les acteurs de l'innovation services ne doivent pas omettre dans leurs réflexions la protection apportée par le droit d'auteur à la forme de leurs idées.

- *Sensibiliser les entreprises de service à l'utilisation de la propriété intellectuelle, à commencer par les marques, par une action conjointe des organismes publics concernés (INPI, par exemple) et des fédérations professionnelles. Le pré-diagnostic INPI devrait faire l'objet d'une communication spécifique.*

La question de la brevetabilité des méthodes commerciales a reçu des réponses différentes aux États-Unis et en Europe. Les débats qui ont eu lieu et qui se poursuivent, y compris aux États-Unis, montrent que, en général, il n'apparaît pas souhaitable, du point de vue de l'innovation, de modifier les règles européennes.

- *Former les cadres des entreprises de service à stratégie internationale aux différentes possibilités qu'offrent les systèmes législatifs des pays où elles opèrent, et optimiser les sources de financement qui peuvent en résulter.*

## Renforcer les dynamiques collaboratives

Les dynamiques collaboratives, tant externes qu'internes à l'entreprise, génératrices d'innovation services, peuvent être renforcées :

- *Utiliser le levier des pôles de compétitivité pour intégrer dans leurs objectifs une ouverture plus large aux projets d'innovation services (idéalement pour l'entreprise à combiner avec les régimes JEL et CIR) et développer les connexions et synergies avec d'autres pôles internationaux.*

- *Favoriser le développement de plates-formes permettant de tester des usages nouveaux en grandeur réelle (exemple de l'Institut de la Vision, pour les Quinze-Vingt).*

- *Développer les outils de communautés collaboratives au sein de l'entreprise (réseaux sociaux d'entreprises, plates-formes intra-disciplinaires et extra-disciplinaires...), en liaison avec la proposition 7 relative au capital humain.*

## Faciliter le financement de l'innovation services

### Mieux intégrer l'innovation services dans les mécanismes existants

La prise en compte des projets innovation services doit être mieux intégrée aux mécanismes de financement existants, que les entreprises pourraient mieux connaître grâce au « Guide Innovation services ».

Le cas des dispositifs portés par Oseo illustre concrètement cette action.

Le développement de l'innovation est au cœur des priorités fixées par l'État, avec une orientation forte vers les projets d'innovation de rupture, comportant un fort risque technico-économique. Oseo a signé avec l'État un Contrat de performance qui fixe des priorités et des objectifs qualitatifs et quantitatifs pour optimiser l'utilisation des financements publics et favoriser un accompagnement efficace des entreprises dans leurs projets.

- *Inscrire une action spécifique dans les objectifs fixés par l'État à Oseo permettrait de valoriser les outils et méthodes d'évaluation et d'instruction spécifiques des projets d'innovation de services développés par l'opérateur afin de mieux dynamiser l'innovation dans et par les services.*

Certains projets d'innovation services « de rupture » sont déjà pris en compte dans les objectifs fixés par l'État, mais on pourrait aussi définir un objectif de soutien des projets d'innovation de service utilisant les TIC (projets dits « PI »), avec, par exemple, une cible de 10 % des soutiens accordés d'ici à deux ans. Une évaluation des résultats permettra de mesurer l'effet de cette action.

### **Mieux faire connaître la qualification FCPI aux entreprises porteuses de projet d'innovation de services**

Le décret du 14 mars 1997 relatif aux fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI) précise que les demandes de qualification d'« entreprise innovante » sont instruites dans les mêmes conditions que les demandes d'aides à l'innovation attribuées par Oseo Innovation. Il faut donc « reconnaître le caractère innovant, les perspectives économiques et le besoin de financement correspondant aux produits et procédés créés par l'entreprise ». Cela signifie que les entreprises porteuses de projets de services innovants (innovation d'usage par rapport à un état de l'art européen du secteur considéré) sont éligibles à la qualification.

Au minimum, il conviendrait de réafficher de manière plus explicite l'accès possible de ce type d'entreprises aux FCPI (sachant que dans ces entreprises de services, la R&D est souvent sous-traitée à un prestataire externe, donc dans une logique d'intégration de technologies plus que de production de technologies). Une autre piste serait d'élargir l'accès au dispositif FCPI à des entreprises de service dont l'innovation ne repose pas sur la mise en œuvre ou l'utilisation de technologies.

### **Créer un concours**

Le concours pour la création d'entreprises de technologies innovantes du ministère chargé de la recherche, et instruit par Oseo, fournit un bon modèle pour l'organisation d'un concours pour la création d'entreprises de services innovants par le ministère chargé des PME.

Deux types de projets de création d'entreprises pourraient être présentés :

- les projets « en émergence » qui nécessitent encore une phase de maturation et de validation technique, économique et juridique ;
- les projets « création-développement » dont la validité du concept est établie et pour lesquels la création d'entreprises peut être envisagée à court terme.

Les modalités restent à déterminer tant en termes de montant à financer que de nature des dépenses concernées.

## Développer un environnement fiscal et économique favorable à l'innovation services

### Sensibiliser les entreprises de services au crédit d'impôt recherche et stabiliser le dispositif

Parmi les 9 propositions prioritaires contenues dans le rapport de la Mission d'évaluation et de contrôle sur le CIR de l'Assemblée nationale publié le 30 juin 2010, la proposition n° 7 peut favoriser la sensibilisation des entreprises du secteur des services : la formation au sein des réseaux consulaires d'un « correspondant fiscalité des PME » chargé d'informer les entreprises sur le crédit d'impôt recherche et de promouvoir la procédure de rescrit en la matière.

Par ailleurs, il conviendrait de soutenir davantage les projets en matière de sciences humaines et sociales lorsqu'ils sont éligibles. Une possibilité serait de faire référence au Manuel de Frascati dans le cadre de la rédaction de l'instruction fiscale en cours de préparation à la suite des États généraux de l'industrie.

Il est souhaitable que le cadre général du dispositif ne soit pas touché dans le cadre de la prochaine loi de finances, notamment pour les dépenses de fonctionnement éligibles, alors qu'il a déjà été réformé en 2008 et que les entreprises, tous secteurs confondus, en ont fait, en toute bonne foi, le premier instrument de financement de leur R&D.

Les fédérations professionnelles pourraient rédiger un guide sectoriel du CIR dédié aux services, soumis notamment pour avis au ministère chargé de la recherche. À partir de plusieurs exemples, il permettrait de mieux appréhender l'utilisation possible du CIR.

### Utiliser le levier de la commande publique

Selon les dernières données disponibles de l'observatoire économique de l'achat public, la part des marchés publics de services s'élevait en France en 2008 à plus de 20 Md€, soit environ 30 % de l'achat public total sur cette période. La commande publique représente ainsi un gisement indéniable de croissance pour les entreprises de services.

Dans ce contexte, l'achat public de services innovants pourrait être amplifié dans un calendrier progressif en obligeant les grands acheteurs publics de la recherche (CEA, CNRS, Inria, Inra...) à consacrer quelques pourcent de leur budget externalisé de R&D aux « achats publics avant commercialisation », qui sont des marchés de services de R&D dont l'acheteur public ne finance pas entièrement la prestation ou n'acquiert pas la propriété exclusive des résultats (exemples britanniques : marché sur l'hygiène des mains à l'hôpital, marché sur l'allégement de l'équipement des soldats).

En support de cette proposition, il peut être fait référence aux travaux de Charles Wesner sur l'évaluation du Small Business Innovation Research (SBIR) américain.<sup>31</sup>

31. "The Small Business Innovation Research – SBIR – An Assessment of the Department of Defense Fast Track Initiative", National Academy of Sciences, 2000.

## Mettre en place une veille et une évaluation des dispositifs d'innovation services, au niveau national, européen et international

Au niveau français, il conviendrait de mettre en place un dispositif au sein de la CPCS avec le soutien de l'administration ayant pour objectifs :

- la consolidation et le suivi de toutes les actions et dispositifs en faveur de l'Innovation services ;
- l'évaluation de la performance individuelle et collective (externalités positives) de ces actions, sur la base d'un référentiel d'indicateurs à déterminer ;
- l'établissement d'un tableau de bord de l'innovation services et l'élaboration de propositions prospectives à la lumière du diagnostic des réalisations.

Au niveau international, il pourrait être demandé :

- à l'OCDE, notamment au travers de son groupe de travail de la direction des sciences, des technologies et de l'innovation (DSTI) qui suit le manuel d'Oslo, d'effectuer une veille spécifique sur l'innovation de services ;
- à l'Union européenne d'élargir davantage à l'innovation de services son tableau de bord de l'innovation. Cela permettrait de constituer une base de connaissances et de bonnes pratiques capable d'enrichir les réflexions des pays membres sur leur stratégie de compétitivité par l'innovation services.

## Fiche 7 – Externaliser davantage pour mieux maîtriser la dépense publique

Dans un contexte de finances publiques tendues où la France réfléchit aux investissements stratégiques d'avenir porteurs de compétitivité et de croissance, seuls des modes de collaboration originaux entre secteur public et secteur privé pourront mobiliser l'ensemble des acteurs, optimiser les ressources disponibles et rassembler les financements nécessaires pour les programmes en gestation.

L'État devrait se focaliser sur son rôle de régulateur et déléguer de manière significative à des opérateurs privés, tout en les contrôlant, le soin de délivrer les services au niveau de qualité et de professionnalisme attendus par les citoyens devenus « clients-consommateurs ». Les instruments juridiques, tels la délégation de services aux entreprises privées, existent, même si des freins et des « entorses à la concurrence » demeurent. Cependant, les résistances culturelles freinent le processus et amènent les entreprises à s'interroger sur la réelle volonté de l'État d'accélérer et d'étendre ses actions en profondeur.

En même temps, les acteurs publics pourront se renforcer sur ce qu'ils savent faire le mieux, en préservant la qualité du service, mais au meilleur coût. Cette logique conduit à confier au meilleur acteur la réalisation et la gestion des services publics. Le choix de la solution de gestion la plus adaptée ne pourra se faire qu'à l'aune de critères objectifs donc transparents, appréciables et mesurables et non selon des logiques doctrinaires d'où qu'elles viennent.

Dès lors, les entreprises seront reconnues comme des acteurs pouvant concourir à la maîtrise de la dépense publique et à la meilleure utilisation des équipements publics, pour apporter des solutions nouvelles et pour créer des services.

La France ne peut rester se passer de compétitivité. Un benchmark des démarches et des résultats permettrait de prendre chez les autres le meilleur de leurs pratiques, qu'elles soient portées par des organisations publiques, par des entreprises ou par des partenariats mixtes. À titre d'illustration, notons que la France, à échelle comparable, consacre l'essentiel de ses dépenses publiques aux rémunérations de ses agents (54 %) et aux transferts en nature – les subventions – (près de 30 %) au détriment des consommations intermédiaires. D'autres pays (États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Finlande) privilégient le recours à des prestataires externes pour la réalisation des missions (le montant de consommations intermédiaires dans les dépenses publiques y est voisin de 60 %).

## Enjeux

- La transformation en profondeur de l'ensemble des organisations publiques passe par l'amélioration de la mesure de leur performance (équilibre entre coût, qualité de services et analyse de risques) et la diffusion d'une culture service.
- De nouveaux partenariats apporteront à la fois un « mieux État » et un « mieux entreprises ».
- Le mieux disant doit prendre toute sa place dans un *Public Business Act* à faire émerger.
- Le développement et le renforcement d'un tissu de PME et ETI innovantes.
- Pour plus d'efficacité, l'État et les collectivités territoriales doivent se recentrer sur leurs missions régaliennes.
- Tous les secteurs de l'économie doivent s'ouvrir à la concurrence.

## Actions proposées

- Rechercher la meilleure utilisation des ressources financières publiques et le retour sur investissement pour les projets structurants, de long terme, à tous les niveaux de l'État, des hôpitaux, des administrations et des collectivités territoriales.
- Pour favoriser l'implication des entreprises dans la réalisation d'investissements publics (biens de retour dans le cadre de contrats de partenariats ou de délégations), il est nécessaire que les maîtres d'ouvrages publics acceptent les contraintes de rémunération de ces investissements dictés par les marchés. Des TRI inférieurs à 13 % sont difficilement acceptables pour un investisseur industriel sur les investissements qu'il consolide : pour y parvenir, les marges d'exploitations à réaliser sur ces services publics sont corrélativement d'un niveau élevé puisqu'elles doivent couvrir cette rémunération du financement. La puissance publique devrait renforcer sa pédagogie sur le sujet auprès des maîtres d'ouvrage.
- Réaliser un état des lieux des dépenses publiques ayant des impacts sur la compétitivité des services, Grand Emprunt y compris, et du champ des activités

publiques déléguables (administrations centrales et collectivités) en s'appuyant sur les comparaisons internationales pertinentes.

- Poursuivre la réforme de l'État en mesurant les impacts possibles de l'externalisation de tâches assumées par l'État sur la compétitivité du pays.
- Ouvrir les administrations à des prestations d'entreprises privées, comme la location des flottes automobiles plutôt que l'achat et la gestion interne.
- Dans un contexte d'augmentation du chômage, il convient de renforcer la complémentarité entre le service public de l'emploi et les opérateurs privés de placement en intensifiant la sous-traitance.

### Sources

«L'externalisation des services publics : un moyen efficace pour réduire les dépenses de fonctionnement?», Sylvie Bénard et Annick Guilloux, département affaires économiques et financières du Centre d'analyse stratégique (Premier ministre), juillet 2009.

«Les opérateurs privés et publics de services urbains en France. Chiffres clés 2006 : eau, déchets, énergie, transports, parcs de stationnement dans les communes urbaines», Commissariat général au développement durable, édition décembre 2008.

Rapport Juppé/Rocard, *Investir pour l'avenir – Priorités stratégiques d'investissement et emprunt national*, juillet 2009.

«Régie, marché, contrat de partenariat, délégation Quelle compétition pour L'amélioration du service public? Comparabilité, transparence, réversibilité», Christian Babusiaux, Président du groupe de travail, Institut de la gestion déléguée, 2005.

## Fiche 8 – Maintenir les incitations au développement des services à la personne

Nos modes de vie ont changé au cours des dernières décennies. De nouveaux besoins liés à l'équilibre de la vie personnelle et de la vie professionnelle ont émergé. Mais pour des raisons culturelles (poids du service public, difficulté à payer le service à son «vrai prix»...), il faut aider la demande des ménages français à s'orienter vers une offre d'entreprises du secteur marchand (ce que l'on appelle la solvabilisation des ménages).

Les entreprises de services à la personne qui répondent à ces besoins existent depuis toujours comme, par exemple, garde d'enfants, assistance aux personnes âgées, entretien de la maison, conciliation... Cependant, l'offre de services marchands demeure très inférieure à une demande croissante et de plus en plus diversifiée (dépannage informatique à domicile, soutien scolaire, etc.), car les ménages ont recours en grande majorité au travail au noir ou à l'autoproduction (quand elle est possible). C'est pourquoi, au cours des 15 dernières années, les gouvernements ont conçu et étendu des politiques qui stimulent à la fois la demande et l'offre dans le respect du cadre social de l'économie de marché. De manière générale, les incitations sociales et fiscales

mises en place visent à disqualifier financièrement le travail dissimulé afin de permettre l'essor d'un secteur marchand structuré et la création d'emplois sur le marché légal du travail.

Par ailleurs, l'évolution démographique a un impact sur le financement du modèle social et le déficit de nos comptes sociaux. Que ce soit la garde d'enfants (à domicile, elle sollicite moins les finances des collectivités locales que la création et le fonctionnement de crèches) ou les soins aux personnes âgées dépendantes (maintien à domicile ? hospitalisation ?), les Français ne peuvent rester indifférents au mode de financement collectif/individuel retenu. Sans prétendre répondre complètement à cette question, soulignons que la place des prestataires privés peut s'analyser comme un complément à l'action sociale, avec l'organisation et la modernisation de l'intervention à domicile.

Les enjeux sont multiples et majeurs : des besoins nouveaux résultent du vieillissement de la population, les personnes âgées déclarent préférer le maintien à domicile, la liberté de choix (emploi direct, mandataire ou prestataire agréé) doit être garantie. En outre, les métiers de la dépendance sont de vrais emplois.

La politique publique des services à la personne semble devrait fournir un contexte favorable au développement du maintien à domicile appuyés sur des services de qualité. C'est un enjeu majeur pour les finances de la Nation, car le maintien et les services à domicile constituent une alternative moins onéreuse aux structures d'accueil traditionnelles – ces dernières restants complémentaires et irremplaçables.

## Enjeux

- Le vrai prix du service n'est pas perçu par les Français car le « service indispensable est inclus » (école, hôpital...). La référence au prix du service à la personne est celle du travail au noir. Il faut maintenir les mécanismes d'incitation actuels pour réduire le coût d'accès au service. Leur remise en question menacerait les entreprises qui ont développé ces activités, génératrices d'emplois non délocalisables.
- Les métiers des services à la personne sont peu considérés, voire dénigrés, alors qu'ils jouent un rôle d'insertion de populations peu qualifiées et éloignées de l'emploi. Le développement des entreprises, donc de l'emploi pour ces populations, va dans le sens d'un renforcement du lien social.
- Rendre ces métiers plus attractifs passe par la signature d'une convention collective des entreprises de services à la personne, la recherche de convergence avec les autres conventions collectives du secteur et une simplification du droit du travail.

## Actions proposées

- Favoriser le développement d'innovations technologiques dans les services (maintenance évolutive, interfaces de communication, assistance à la mobilité...) et d'innovations par le service lui-même (exemple : Finlande ou Suède) – création de nouveaux services dans la mouvance du plan Borloo.
- Maintenir les dispositifs prévus dans leur intégralité (Cesu préfinancé, agrément simplifié...).

- Maintenir les dispositifs d'allègements de charges sociales sur les bas salaires (cf. pour plus de détails sur cette proposition « Libérer les potentiels d'emplois et de talents »).
- Préserver les mécanismes de crédit d'impôts associés à l'emploi de salariés à domicile.
- Inciter les départements à verser sous forme de Cesu les prestations APA et PCH.
- Assurer une convergence, une lisibilité et une diffusion des différents textes ainsi que le développement d'outils déclaratifs et de paiement des salaires et charges conformes à la législation en vigueur.
- Poursuivre la politique de professionnalisation des salariés tirée par des entreprises de services à la personne tournées vers la satisfaction et la fidélisation des clients.
- Développer des plans de formation continue et une politique d'apprentissage au niveau national.
- Promouvoir le référentiel qualité Qualicert spécifique aux services à la personne.

Les bénéfices économiques et sociaux du développement des services à la personne sont nombreux :

- Création d'emplois : 350 000 emplois (167 000 ETP) créés depuis 2006 pour tout le secteur, dont plus de 63 000 emplois (30 000 ETP) dans les entreprises.
- Création d'entreprises : + 35 % en 2009, et + 273 % en incluant les auto-entrepreneurs.
- Création d'une saine concurrence : la politique mise en œuvre laisse le libre choix au consommateur de choisir son prestataire.

### **Sources**

« Bilan des acteurs privés des services à la personne 5 ans après la mise en place du premier plan SAP dit Plan Borloo », Fédération des services à la personne, 2009.

« Les services à la personne : bilan et perspectives », Michèle Debonneuil, septembre 2008.

*Rapports de la Cour des comptes 2005 et 2010, Plan 2 de développement des services à la personne*, mars 2009.

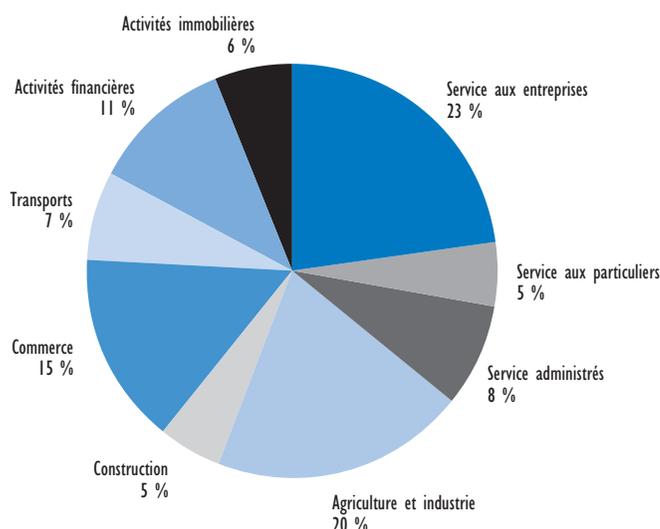
*Rapport au nom de la délégation sénatoriale à la prospective sur l'avenir des services à la personne*, par M. Joseph Kergueris, juin 2010.

## Fiche 9 – Équilibrer les relations donneurs d'ordres/prestataires de services

Les relations entre donneurs d'ordres (industriel ou consommateur) et prestataires de services sont parfois rudes. La récente crise, qui a mis en difficulté les donneurs d'ordre, a encore exacerbé le phénomène.

Le recours aux prestations externes de la part des entreprises industrielles, du bâtiment et surtout de la part des entreprises de services, permet à ces donneurs d'ordres de bénéficier d'un savoir-faire dont ils ne disposent pas en interne et aux prestataires d'accéder à des marchés qu'ils ne pourraient peut-être pas conquérir seuls. Mais cette activité en commun ne va pas sans risques.

### Les services sont les premiers clients des services (60 %)



Les entreprises des secteurs de l'agriculture et de l'industrie consomment 20 % des activités de services marchands. L'ensemble des entreprises du secteur des services (transport, activités financières, activités immobilières, services aux entreprises, services aux particuliers et administrations) consomment 60 % des services produits en France. Le solde est consommé par les entreprises de la construction (5 %) et du commerce (15 %).

Source : Insee Premières, n° 1163 – novembre 2007, « Les ressorts de l'économie des services : dynamique propre et externalisation », Xavier Niel, Mustapha Okham, division Services, Insee.

Les prestataires de services sont avant tout des PME/TPE, parfois des ETI<sup>32</sup> qui ne sont ni suffisamment organisées entre elles, ni de taille suffisante pour dialoguer en direct avec des donneurs d'ordres de taille significative, ou confrontés à des consommateurs aux moyens financiers limités.

Le management des donneurs d'ordre est guidé par des objectifs à court terme de réduction des prix et de réduction du nombre de fournisseurs. Les acheteurs créent

32. ETI : Entreprise de taille intermédiaire qui a entre 250 et 4999 salariés, et soit un CA n'excédant pas 1,5 milliard d'€ soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'€. Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'€ de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'€ de total de bilan est aussi considérée comme une ETI.

ainsi les conditions du déclin de leur tissu de prestataires par des pratiques abusives : enchères inversées, marges arrières, dialogues compétitifs déloyaux, captations de la propriété intellectuelle, délits de marchandage, ruptures d'engagement, délais de paiement non respectés, clauses abusives. Ils les conduisent dans certains cas à délocaliser leurs activités, ou entravent durablement leur capacité à retrouver un haut niveau de compétitivité quand l'activité économique redémarre dans le secteur.

Les prestataires de services doivent cesser d'être de simples variables d'ajustement pour devenir des partenaires à part entière des filières économiques.

Comme le coût des prestations de services est essentiellement composé de coûts de main-d'œuvre, les pratiques abusives qui exercent une pression forte en particulier à la baisse des prix, alors que les charges sur les salaires ne diminuent pas et que celles sur la valeur ajoutée augmentent (voir encore récemment la réforme de la taxe professionnelle), provoquent un effet de ciseau très défavorable à la croissance des entreprises de services.

Les pratiques systématiques de *cost killing* mises en œuvre par les acheteurs, favorisent le moins-disant au détriment des marges des entreprises et de la qualité des prestations. Elles favorisent aussi la délocalisation des prestations dans les pays low cost.

La pratique courante de l'accaparement de la propriété intellectuelle par le donneur d'ordre constitue également une pratique déloyale.

Dans le domaine des services aux particuliers, la diminution du pouvoir d'achat des actifs et des retraités limite les perspectives de croissance des marchés.

Au total, les prestataires de services ne doivent plus être considérés par les donneurs d'ordre comme une variable d'ajustement, ni comme des sous-traitants mais comme des co-traitants qui collaborent à la création de valeur.

### Actions proposées

- Élargir le champ des compétences du médiateur des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance aux relations interentreprises de services et à la sous-traitance de service.
- Interdire les pratiques d'enchères inversées dans les appels d'offres.
- Rendre non applicables certaines clauses contractuelles abusives (dommages indirects, plafonds de responsabilité irréalistes...).
- Organiser une table ronde entre un organisme représentatif des acheteurs (la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France?) et le GPS pour définir des principes communs en matière d'achats de services.

### Sources

Chiffres clés des services GPS : <http://www.GPS.asso.fr/chiffres.htm>

Chiffres clés des services Insee : [http://www.pme.gouv.fr/economie/services/chiff\\_services.php](http://www.pme.gouv.fr/economie/services/chiff_services.php)

Médiateur de la sous-traitance : <http://www.mediateur.industrie.gouv.fr/>

## Fiche 10 – Poursuivre les efforts de réduction des délais de paiement

Comme la masse salariale représente une part essentielle de la valeur ajoutée et du chiffre d'affaires des entreprises de service, celles qui prestent en *B to B* sont particulièrement sensibles aux délais de règlement de leurs clients. Certaines entreprises rencontrent d'importantes difficultés pour financer leur fonds de roulement – essentiellement constitué de frais de personnel – et dépensent des sommes élevées en frais financiers.

La loi de modernisation de l'économie (dite LME, août 2008) introduit dans son article 21 une démarche en plusieurs étapes en vue de raccourcir les délais de paiement ainsi qu'un renforcement des pénalités en cas de retard de paiement. Elle commence à produire des effets positifs, mesurés dans le rapport annuel 2009 de l'Observatoire des délais de paiement.

Certains secteurs des services aux entreprises soulignent l'amélioration en cours et appellent à la poursuite des efforts pour les réduire davantage et plus rapidement.

Le secteur public (État et collectivités) est également concerné, même s'il n'est pas dans le champ de la LME. Il doit poursuivre ses efforts dans ce domaine.

### Enjeux

- Les pratiques en matière de délais de paiement actuels vont jusqu'à menacer la pérennité de PME et d'ETI qui sont contraintes d'immobiliser jusqu'à un quart de leur chiffre d'affaires alors qu'elles paient leurs salariés à la fin du mois.
- Les retards de paiement coûtent entre 1 et 3 % du chiffre d'affaires de l'entreprise (coûts financiers directs, coûts administratifs) : autant de coûts improductifs qui alourdissent le compte de résultat au détriment de dépenses productives (innovation, politique salariale).
- Les PME innovantes sont particulièrement touchées : l'enjeu est tout simplement la modernisation et la régénération de notre économie.

### Actions proposées

- Poursuivre les efforts recensés par l'Observatoire des délais de paiement.
- Veiller à la mise en œuvre des mesures récentes sur la réduction des délais de paiement, en particulier au sein de l'État.
- Encourager le développement de la facturation électronique.

### Sources

*Rapport annuel 2009 de l'Observatoire des délais de paiement*, présidé par Jean-Paul Betbèze, directeur des études économiques au Crédit Agricole, membre du Conseil d'analyse économique ; rapporteur : Elisabeth Kremp, Banque de France, direction des entreprises.

## Fiche 11 – Faire bénéficiaire pleinement les entreprises de service du *Small Business Act*

Le *Small Business Act* à la française peine à monter en puissance. En 2008, la commande publique de l'État s'est élevée à 144 Md€ (soit 5 000 € par seconde) sur un montant global de dépenses de 278 Md€. L'État pourrait réaliser des économies budgétaires et des gains d'efficacité substantiels en externalisant un plus grand nombre d'activités auprès de prestataires extérieurs, notamment dans le domaine des services qui sont dans leur grande majorité des PME.

Selon le *Small Business Act*, voté le 30 juillet 1953 par le Congrès américain, « le Gouvernement doit aider, conseiller et protéger dans toute la mesure du possible les intérêts de la petite entreprise, afin de préserver l'esprit de libre concurrence, d'assurer qu'une proportion équitable des marchés publics soit passée avec de petites entreprises, et de maintenir en la renforçant l'économie de la Nation dans son ensemble ».

À ce titre, les PME se voient réserver les marchés publics dans les cas suivants :

- lorsque les marchés de fournitures ou de services sont d'un montant estimé entre 2 500 \$ et 100 000 \$ ;
- lorsque le montant du marché est supérieur à 100 000 \$ et qu'il existe de très grandes chances qu'au moins deux PME formulent une offre intéressante ;
- lorsque seules les grandes entreprises peuvent répondre à l'appel d'offres, les PME se voient attribuer une réservation partielle du marché (équivalent de l'allotissement) ;
- lorsque les appels d'offres remportés par une grande entreprise sont d'une valeur de plus de 500 000 \$, ils doivent comporter un « plan de sous-traitance » montrant la part à laquelle les PME ont droit.

Un *Small Business Act* pour l'Europe a été adopté en juin 2008, sous présidence française de l'Union européenne, sur la base de 4 principes :

- alléger les charges administratives qui pèsent sur les PME (moins de 250 salariés) ;
- faciliter l'accès aux financements ;
- faciliter l'accès aux marchés en général (cf. transposition de la directive service et aux marchés publics en particulier) ;
- promouvoir l'esprit d'entreprise.

Le gouvernement français a repris dans le Code des Marchés Publics certaines mesures du dispositif américain, notamment l'allotissement, l'obligation de sous-traiter aux PME, ou des seuils plus adaptés aux PME. Mais il reste des progrès à réaliser pour égaler la fluidité de fonctionnement de la commande publique américaine.

### Part des PME (en % du nombre et du montant total des marchés publics recensés)

	2004	2005	2006	2007	2008
<b>PME (en % du Nombre total)</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>62</b>	<b>60</b>
dont Etat	55	59	52	52	49
dont Collectivités Territoriales	65	66	65	64	63
<b>PME (en % du Montant total)</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>30</b>
dont Etat	21	19	12	28	21
dont Collectivités Territoriales	41	39	40	41	40

Sources : ARAMIS, SUSE, LIFI, DIANE.

Les données fournies par l'Observatoire économique de l'achat public montrent une relative stagnation de la part des marchés publics attribuée aux PME. La faible proportion en volume de marchés de l'État attribués aux PME s'explique en particulier par le poids de marchés publics structurellement défavorables aux PME comme les marchés de la défense.

## Enjeu

Plus de 96 % des entreprises de services sont des PME de moins de 250 salariés (définition européenne de la PME) contre 88 % dans l'industrie. 95 % ont moins de 20 salariés, 93 % moins de 10 salariés et 51 % n'ont aucun salarié. Le secteur des services est donc le secteur économique le plus concerné par le *Small Business Act* en France.

## Chiffres clés des services – Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi/DGCIS – octobre 2009

	PME**				Entreprises <sup>1</sup> dépendantes et grandes entreprises <sup>2</sup> de 250 sal. et +	Ensemble
	0 salarié	1 à 9 sal.	10 à 19 sal.	20 à 249 sal.		
PROMOTION, GESTION IMMOBILIERE	42 985	29 542	1 711	660	6 964	81 862
<b>SERVICES AUX ENTREPRISES</b>	<b>239 795</b>	<b>161 426</b>	<b>14 811</b>	<b>10 787</b>	<b>22 038</b>	<b>448 857</b>
POSTES ET TÉLÉCOMMUNICATIONS	1 953	1 546	171	124	231	4 027
CONSEILS ET ASSISTANCE	174 593	129 607	11 107	6 243	14 598	336 148
Activités informatiques	16 507	16 531	1 669	1 436	1 879	40 022
Services professionnels	62 728	51 462	5 036	2 493	2 453	144 172
Administration d'entreprises	27 426	19 409	1 172	450	7 251	55 717
Publicité, études de marché	6 647	9 483	739	507	963	20 339
Architecture, ingénierie, contrôle	37 285	32 722	2 491	1 348	2 052	75 898
SERVICES OPÉRATIONNELS	62 355	29 577	3 440	4 291	6 936	106 599
Location sans opérateur	11 089	4 696	379	254	930	17 348
Sélection et fourniture de personnel	499	628	160	1 057	639	3 218
Sécurité, nettoyage et services divers aux entreprises	50 364	23 267	2 745	2 883	4 852	84 131
Assainissement, voirie et gestion des déchets	403	706	121	97	515	1 902
RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	694	694	93	129	273	2 083
<b>SERVICES AUX PARTICULIERS</b>	<b>213 808</b>	<b>199 233</b>	<b>11 627</b>	<b>4 902</b>	<b>3 936</b>	<b>432 906</b>
HÔTELS ET RESTAURANTS	71 689	128 384	6 203	3 400	2 094	213 830
ACTIVITÉS RÉCRÉATIVES, CULTURELLES ET SPORTIVES	94 096	15 571	1 284	1 012	1 504	103 467
Activités audiovisuelles	4 406	4 567	501	449	792	10 715
Autres activités récréatives, culturelles et sportives	79 690	11 004	783	563	712	92 752
SERVICES PERSONNELS	56 023	55 278	1 540	430	338	115 609
<b>ENSEMBLE DES SERVICES (FRANCE MÉTROPOLITAINE)</b>	<b>496 588</b>	<b>390 291</b>	<b>27 549</b>	<b>16 349</b>	<b>32 938</b>	<b>963 625</b>

Source : DGI - INSEE - DGCIS, bases de données fiscales des régimes du bénéfice réel (BIC-RN, BIC-RSI, BNC-DC) et des régimes "micro"

<sup>1</sup> statut légal

\*\* statut légal indépendantes ayant moins de 250 salariés

## Actions proposées

- Appliquer de manière rigoureuse au bénéfice des PME, notamment des PME de service, l'ensemble des dispositions prévues par le *Small Business Act* européen, et les dispositions relatives aux PME incluses dans le Code des marchés publics.
- Poursuivre la logique du mieux disant.
- Poursuivre les réflexions autour d'un *Public Business Act* européen.

**Sources**

Chiffres clés des services : [http://www.pme.gouv.fr/economie/services/chiff\\_services.php](http://www.pme.gouv.fr/economie/services/chiff_services.php)

Observatoire économique de l'achat public :

[http://www.minefi.gouv.fr/directions\\_services/daj/oeap/recensement/recensement\\_2008.htm](http://www.minefi.gouv.fr/directions_services/daj/oeap/recensement/recensement_2008.htm)

Le portail des marchés publics pour les PME : <http://www.marchespublicspme.com/dépense-des-administrations-temps-reel.html>