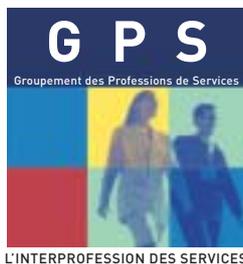




LA FRANCE DES SERVICES

AU SERVICE DE LA CROISSANCE

**UN AVENIR
AU PRÉSENT**



AACC, ACCENTURE, ACCES, ACCOR, ADECCO, AFRC, CEGOS, COMEXPO, COMPASS, DEMOS, ELIOR, EXPOSIUM, FÉDÉRATION SYNTEC, FEP, FFP, FFSA, FG3E, FNADE, FNLV, FSCF, GEFCO, GL EVENTS, GNC, GROUP4 FALCK, GROUPE LE DUFF, GSSEC, IFG, IFTIM, LEARNING TREE, LOVEFRANCE, MANPOWER, MCDONALD'S, QUICK, REED EXHIBITIONS, SECURITAS, SESP, SETT, SNARR, SNRC, SODEXHO, SYNERGIE, TLF, TNT, UFISS, UMIH, UNSPIC, VEDIORBIS



Le GPS, une ambition pour les services

Les services se trouvent au cœur de la croissance et de l'emploi en même temps qu'au centre de sujets cruciaux pour l'évolution de la société : créations d'emplois, créations d'entreprises, externalisation, amélioration de la compétitivité, attractivité du territoire, modernisation de l'État, décentralisation, délégation de gestion, etc.

Leur place dans la société civile doit être à la mesure de leur rôle et de leur poids dans l'économie. Ils revendiquent davantage de visibilité et une influence accrue auprès des pouvoirs publics, des parlementaires, des instances européennes et des organisations professionnelles et syndicales partenaires des métiers de services.

Le Groupement des Professions de Services (GPS), héritier depuis décembre 2003 du Comité de Liaison des Services créé en 1978 par Pierre Bellon au sein du Cnfpf, a pris en charge cette mission.

Présidé par Georges Drouin, il rassemble les services immatériels et opérationnels aux entreprises, les services financiers, les services aux collectivités, les services aux particuliers et à la personne. Cet ensemble d'activités très diversifié recouvre des professions comme l'hôtellerie-restauration, le transport et la logistique, l'informatique, le conseil, les services financiers, le travail temporaire, la formation professionnelle, la sécurité, la propreté et l'environnement, l'organisation de foires et de salons.

Malgré leur apparente hétérogénéité, les services présentent des traits communs fortement dessinés : contact de la quasi-totalité des salariés avec les clients, fonctionnement en réseau pour répondre aux besoins de proximité, importance de la masse salariale dans le chiffre d'affaires.

Les 800 000 entreprises du secteur des services, essentiellement des PME mais aussi de très grands groupes de taille mondiale, réclament un environnement juridique, fiscal, social et sociétal cohérent avec ces trois caractéristiques et qui leur permette de continuer à se développer et à créer des emplois.

Organisation interprofessionnelle originale, le GPS fonde sa légitimité sur le regroupement d'une vingtaine de fédérations professionnelles membres du Medef et sa crédibilité sur la présence d'une trentaine d'entreprises qui adhèrent en direct. Il s'est donné pour mission de développer, défendre et promouvoir le secteur des services.

Quatre grandes commissions (social et formation professionnelle, économie, externalisation des services, Europe) portent les grands chantiers actuels des entreprises de services afin de proposer les réformes et actions nécessaires.

Plusieurs centaines de dirigeants, représentants de fédérations ou d'entreprises, s'impliquent directement dans la vie du GPS et lui apportent leur expertise et leur savoir-faire. Le GPS s'est volontairement doté d'une structure légère et ce sont les adhérents eux-mêmes qui réalisent le travail d'études, de propositions et de lobbying.

LES SERVICES EN FRANCE

7,5 millions d'emplois

65 % des créations d'emplois de 1997 à 2002

800 000 entreprises

642 milliards d'euros de chiffre d'affaires

95 milliards d'euros d'investissements

16,7 milliards d'euros d'excédent de la balance des paiements

EVOLUTION DES EMPLOIS DANS LES SERVICES 3 SCÉNARIOS POUR L'AVENIR

La nouvelle dynamique :

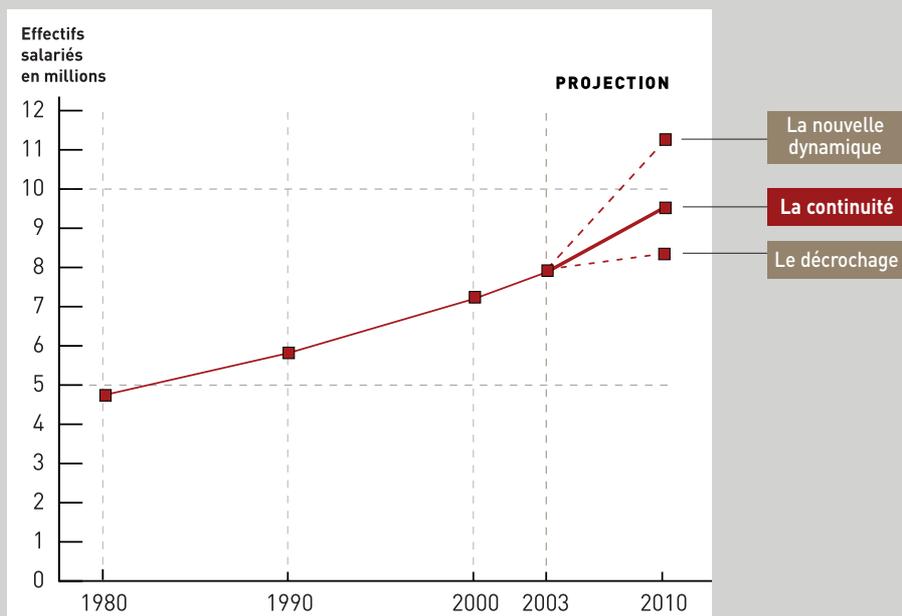
- Si les blocages culturels et politiques sont levés en matière de gestion déléguée de service public et de services à la personne

La continuité :

- Si le coût du travail est allégé, si le droit du travail est assoupli, si le marché intérieur des services est en marche

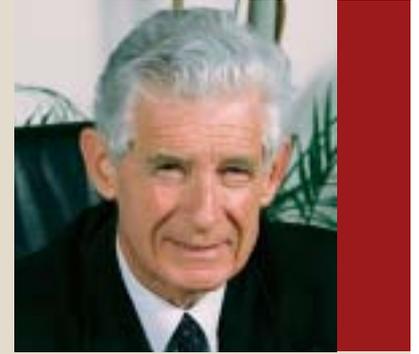
Le décrochage:

- Si rien ne change en matière fiscale et sociale



Sources : GPS novembre 2004

L'avenir au présent



Alors que les services occupent désormais la première place parmi les secteurs de production dans la plupart des économies, ils ont progressé dans une relative indifférence, victimes d'une grave sous-estimation de leur potentiel en terme de création de richesse comme en terme d'emplois.

Responsables économiques et politiques ont souvent gardé les yeux fixés sur l'industrie, porteuse de développement de la France tout au long du XIX^e siècle et de la première moitié du XX^e. Fascinés par ses productions matérielles, souvent spectaculaires, ils sont restés aveugles à la mutation de l'économie. Car ce sont désormais les services qui tirent l'emploi et alimentent la croissance.

Le GPS a voulu faire le point sur leurs performances et décrire leurs spécificités afin d'éclairer les responsables économiques et politiques. Il a aussi voulu montrer quels changements doivent être apportés à l'environnement économique et social pour ne pas étouffer leur développement. Il faut faire vite. Depuis deux ans, la croissance naturelle des services marque le pas.

Les services créent de la valeur, les experts le reconnaissent aujourd'hui. La France des services fait souvent la course en tête aux niveaux européen et mondial. Les entreprises embauchent et peuvent continuer à embaucher, à tous les niveaux de qualification et de compétence.

La société change et avec elle les modes de vie et de consommation. Les Français ont pratiquement inversé le profil de leur budget type de consommation. Celui-ci comprenait 65 % de biens en 1970. Il approche aujourd'hui les 60 % de services.

Ne nous limitons pas pour autant à une vision simpliste et binaire de l'économie. Le développement du tertiaire a renforcé les liens entre les divers secteurs d'activité. Industrie et services vivent en symbiose pour le plus grand profit de leurs développements et de leurs productivités respectifs.

Deux vastes domaines peuvent et doivent s'ouvrir au professionnalisme des services. Accroître le recours à la gestion déléguée, c'est améliorer les performances et la bonne gestion des services publics. Pour l'État, ses administrations, les collectivités territoriales, c'est la clé de la maîtrise des coûts de fonctionnement qui pèsent sur l'ensemble de l'économie. De leur côté, les services à la personne disposent avec les entreprises privées des moyens indispensables pour répondre à une demande sans cesse croissante. C'est le CLS, dont le GPS est issu, qui a initié le développement de ce secteur. Gestion déléguée et services à la personne représentent pour le pays des enjeux économiques et sociaux majeurs. Il doivent être traités comme tels et cesser d'être les otages de querelles politiciennes.

Les services embauchent. Ils peuvent apporter une solution forte et durable au chômage. Ils permettent d'insérer des personnes en difficulté et font jouer l'ascenseur social. Mais ils ne peuvent poursuivre dans cette voie que si le coût et le droit du travail cessent d'écraser leurs performances.

Les services apportent de la productivité aux entreprises, du bien être aux citoyens, et contribuent à l'attractivité du territoire. Il faut leur donner les mêmes moyens qu'aux autres secteurs d'activités pour s'implanter, se développer et innover.

Les services exportent. Mais l'harmonisation fiscale et sociale en Europe se fait attendre, faussant la concurrence. Il faut créer un véritable marché international des services et avancer avec détermination.

Premiers employeurs du secteur marchand, premiers créateurs d'emplois et d'entreprises, les services n'ont d'autre ambition que de développer encore plus leurs contributions "au service" des autres activités, de l'économie et de la Société.

Georges Drouin
Président du GPS

Sommaire

LES SERVICES AU PRÉSENT

Les services et l'économie

Les services au premier rang
de l'économie moderne 6

Les entreprises de services

La forte singularité
des services 10

La personne dans les services

Les relations humaines
au cœur des services 14

L'innovation et les services

L'écoute du client
source de progrès..... 18

DES GISEMENTS POUR L'AVENIR

Les services aux particuliers

Un énorme potentiel
de développement 20

Les services à la collectivité

Accompagner la mutation
des collectivités publiques 22

L'Europe, le monde et les services

Le grand
rendez-vous..... 26

Des perspectives pour les services

Un nouveau regard,
quatre priorités 28

Les services au premier rang de l'économie moderne

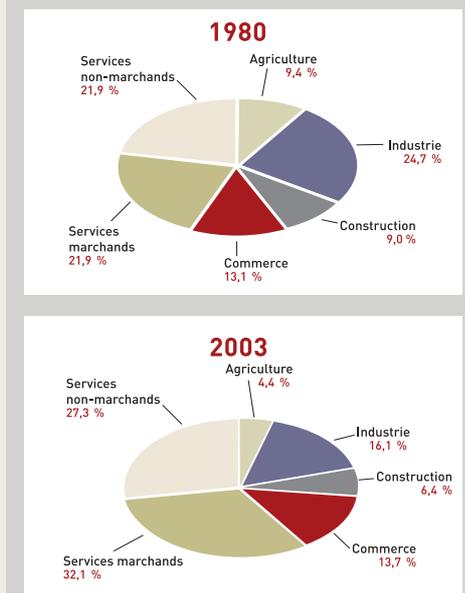
Les services occupent désormais la première place parmi les secteurs de production dans la plupart des économies. Le bien-être de la société dans son ensemble, qui implique le développement durable, repose sur leur efficacité.

■ LES SERVICES TIRENT L'EMPLOI ET ALIMENTENT LA CROISSANCE

Leurs extraordinaires perspectives de développement et leur potentiel de plusieurs millions d'emplois nouveaux ne paraissent étonnants que dans la mesure où l'on n'a pas encore pleinement pris la mesure du changement de modèle économique. Pierre Cahuc, spécialiste de l'économie du travail et professeur à l'université Paris-I, a calculé dans un rapport au Conseil d'Analyse Économique, qu'à "l'échelle de notre pays, faire aussi bien que les États-Unis dans le secteur tertiaire signifierait 6 millions d'emplois en plus !"

Nous vivons de plus en plus dans une société de l'intelligence et de la matière grise, et tous les acteurs du système économique font appel aux services : aussi bien l'État (qui est lui-même le premier employeur de services en France) et les collectivités locales que les entreprises et les consommateurs individuels.

STRUCTURE DE L'EMPLOI INTÉRIEUR PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ (ETP)



Source : Insee, Tableaux de l'économie Française 2004-2005

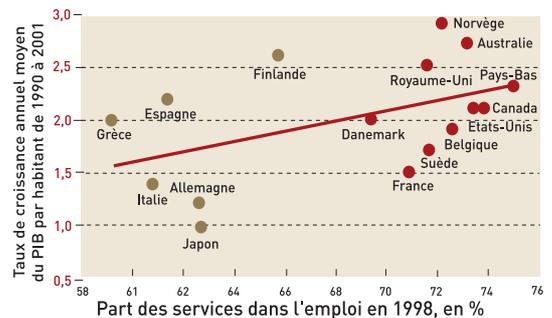
"SERVICES ET CROISSANCE FONT BON MÉNAGE"

■ Les pays développés les plus tertiaires (Norvège, Australie, Royaume-Uni, Canada, États-Unis) n'ont pas moins de croissance que les autres, (Japon, Italie, Allemagne, Grèce, Espagne) ce serait plutôt l'inverse : 2,3 % en moyenne contre 1,5 % au cours des années 90.

■ Les pays développés les plus tertiaires ont, en moyenne, des taux de chômage plus faibles que ceux des pays industriels (5,3 % contre 8,8 % respectivement).

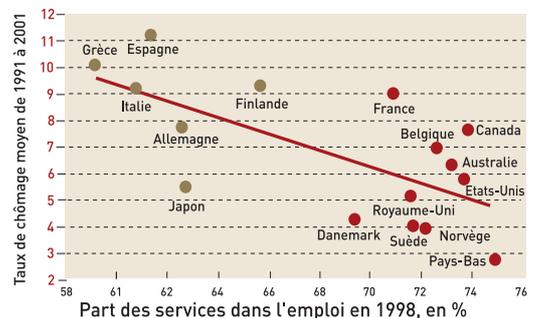
Croissance et emploi tertiaire : une corrélation modeste mais positive

Taux de croissance annuel moyen du PIB/habitant en fonction du poids des services dans l'emploi dans 16 pays développés



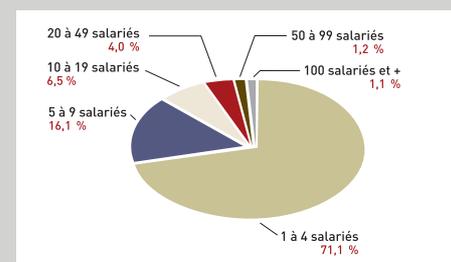
Les pays les plus tertiaires ont des taux de chômage plus faibles

Taux de chômage moyen de 1991 à 2001 en fonction du poids des services dans l'emploi dans 16 pays développés



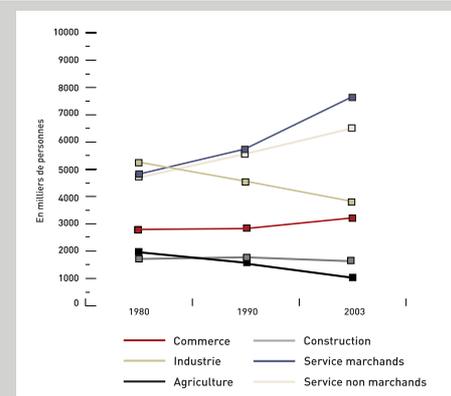
Sources : OCDE pour le poids des services ; Rapport du Pnud 2003 pour le PIB/hab

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS PAR TRANCHE D'FFECTIFS



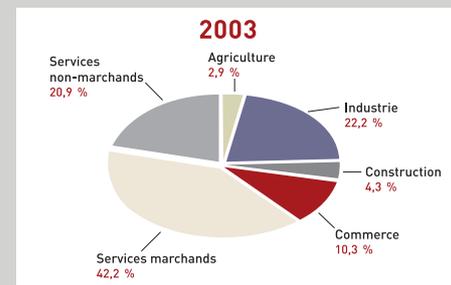
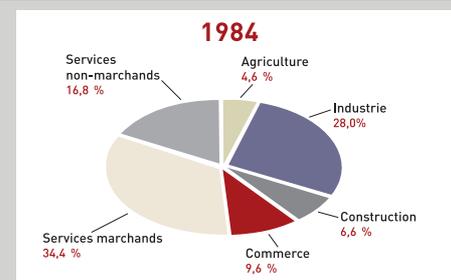
Source : Insee, La France des services 2003-2004

EMPLOI INTÉRIEUR TOTAL PAR BRANCHE



Source : Insee, Comptes Nationaux 2003

VALEUR AJOUTÉE PAR BRANCHE



Source : Insee, Comptes Nationaux 2003

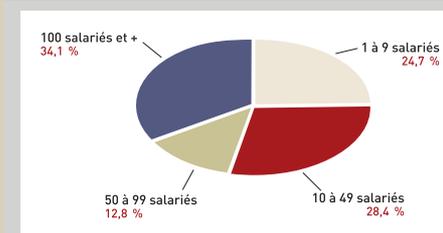
L'ESSENTIEL DE LA CRÉATION D'EMPLOIS

Dans le secteur des services, les emplois se répartissent à peu près également entre les entreprises de plus et de moins de 50 salariés. De 1980 à 2003, les activités des services marchands ont créé en France 1,8 million d'emplois, soit un solde, toutes activités confondues, de 1,5 million d'emplois, compte tenu des destructions dans les autres secteurs.

Les activités de services (hors commerce) produisent 42,2 % de la valeur ajoutée (plus de 50 % si l'on tient compte de ceux qui doivent entrer prochainement dans le champ concurrentiel). L'ensemble des services marchands et non-marchands réalisent 63,1 % de la valeur ajoutée des branches économiques, contre 2,9 % pour l'agriculture, 22,2 % pour l'industrie. Leur taux de croissance moyen s'élève à 2,4 % au cours des dernières années contre 2 % pour l'industrie.

L'évolution de la consommation offre une base solide au développement des entreprises de services. À côté des PME, essentielles par leur proximité et leur nombre à la solidité et à la régularité du tissu économique, figurent de très grands groupes souvent leaders au plan mondial. L'excédent des échanges extérieurs de services s'élève à 16,7 milliards d'euros.

RÉPARTITION DES EMPLOIS DES ENTREPRISES DE SERVICES PAR TAILLE D'ENTREPRISE AU 31/12/03



Source : Unedic

Les services réalisent 63,1 % de la valeur ajoutée des activités économiques.

Paradoxalement, les "Trente Glorieuses" des services ont pris le relais des "Trente Glorieuses" de l'industrie dans la discrétion et l'indifférence.

■ UNE ASSISE FERME POUR L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

Les services constituent ainsi une assise ferme pour l'économie française. Leur poids dans l'économie et l'importance de la masse salariale par rapport à leur chiffre d'affaires font d'eux le premier contributeur des systèmes sociaux financés par des cotisations assises sur la masse salariale. En même temps, ils apportent aux entreprises, aux services publics et à l'administration productivité et souplesse de fonctionnement. De plus, leur proximité avec leurs clients les rend un peu moins sensibles aux charmes de la délocalisation. Ils contribuent d'ailleurs de façon majeure, grâce à leur structure en réseau, à la vie et à l'attractivité des régions.

Paradoxalement, les "Trente Glorieuses" des services ont pris le relais des "Trente Glorieuses" de l'industrie dans la discrétion et donc l'indifférence. D'où vient l'étonnante transparence dont s'est accompagné le développement des services ? Essentiellement de la culture "industrielle" de la France. L'épopée de l'industrie, son caractère spectaculaire, la matérialité des biens produits, le confort de vie apporté ont focalisé sur elle le regard des responsables, au point d'occulter ce qui se passait "à côté", alors même que les chiffres, éloquentes, auraient dû attirer leur attention et orienter leurs décisions.

"Les économistes, les pouvoirs publics et plus généralement l'opinion publique parviennent difficilement à appréhender les mécanismes immatériels, notamment ceux des services", note Michel Didier, directeur de Rexecode, lors du forum Avantage Services du 24 octobre 2002. Le plus significatif est sans doute le manque de cohérence et de précision des données statistiques officielles elles-mêmes : le périmètre du secteur "services" demeure mal défini et la création de valeur est très mal appréhendée.

CONSUMMATION EFFECTIVE DES MÉNAGES PAR DURABILITÉ EN %

	1970	2002
Biens durables (automobiles, téléviseurs, réfrigérateurs...)	7,3	6,1
Biens semi-durables (textiles et cuir, verrerie...)	15,1	9,3
Biens non-durables (énergie, alimentation...)	42,1	26,3
Services (logement, santé, poste et télécom, transport...)	35,3	58,3
Total	100	100

Source : Insee, Annuaire statistique de la France, 1981, 2003

■ LES EXIGENCES DU SUCCÈS

La réussite des services et leur rôle majeur dans le développement économique ne doivent pas cacher que le succès a ses exigences. À ignorer celles-ci, on peut gâcher les plus belles opportunités.

Un premier signal d'alerte a été donné en 2003 : pas de création nette d'emplois, dégradation de la balance de paiement des services, délocalisations d'entreprises de services même à faible valeur ajoutée.

Plusieurs mesures doivent être prises pour retrouver une croissance harmonieuse et soutenue. D'abord, prendre conscience du phénomène et de l'importance de l'enjeu. Les responsables économiques et politiques doivent analyser les éléments connus, mettre en place des instruments de mesure efficaces et prendre les décisions pertinentes. Parmi les outils indispensables, l'amélioration de la nomenclature des activités de services, à réviser en coopération avec l'Insee, et la mesure de la création de valeur constituent une priorité. Le GPS réfléchit également à la mise en place d'un indice mesurant l'activité réelle et prévue.

Qui achète les services ?

En poids économique, la clientèle des services est majoritairement constituée d'entreprises industrielles, commerciales et de services. Celles-ci assurent deux tiers du chiffre d'affaires du secteur, contre respectivement 28 % et 6 % pour les particuliers et les administrations.

Cette répartition est relativement stable sur la période récente. Seuls les trois quarts des "services aux entreprises" sont achetés par des entreprises. Plus de 45 % des "services aux particuliers" sont en fait achetés par les entreprises.

Source : Insee, la France des Services 2003

Ensuite, sortir d'une vision trop "industrialiste" de l'économie. Alors que ce sont les services qui sont les plus porteurs de création d'entreprises, l'État et les Régions favorisent en priorité l'innovation matérielle et font l'impasse sur les process intellectuels qui caractérisent le tertiaire.

Enfin, développer le rôle des entreprises de services dans la gestion déléguée. Elles peuvent aider l'État et les collectivités territoriales à améliorer leur efficacité comme elles l'ont fait depuis 20 ans pour les entreprises industrielles. Les expériences suédoise et allemande montrent que les économies potentielles atteignent 20 % des budgets de fonctionnement actuels.

**LES SERVICES INVESTISSENT :
part relative dans le total en %**

Industries des biens d'équipement	3,3
Industries des biens intermédiaires	10,3
Industries agricoles et alimentaires	3,6
Industries des biens de consommation	2,9
Industrie automobile	3,7
Energie	5,5
Construction	2,9
Commerce	11
TOTAL DES ACTIVITÉS HORS SERVICES	43,2
Transports	9,6
Activités immobilières	16,2
Services aux entreprises	23,9
Services aux particuliers	5,6
Education, santé, action sociale	1,5
TOTAL DES ACTIVITÉS DE SERVICES	56,8
TOTAL	100

Source : Insee, Images économiques des entreprises et des groupes, 2003

PAROLES DE SERVICES

Pour une croissance créatrice d'emplois

Pierre Nanterme
Membre du comité exécutif d'Accenture France
Président de la Commission Économie du GPS

Si l'on accorde foi au nouveau credo de "la croissance sans emplois", nous nous trouvons aujourd'hui face à une situation paradoxale.

D'une part, la pyramide des âges favorable et la tendance lourde d'accroissement de la demande en matière de services concourent toutes les deux à une très forte création d'emplois dans ce secteur au cours des trois à cinq ans à venir. Le potentiel ne se chiffre, ni en milliers, ni même en centaines de milliers, mais bien en millions d'emplois.

Mais, d'autre part, où ces millions d'emplois vont-ils se créer ? Une approche "industrielle" combinée à l'ouverture des nouvelles frontières européennes va conduire les entreprises de services à opérer des arbitrages en matière d'implantations.

La France n'est pas le seul territoire d'accueil possible. Elle doit donc agir fortement si elle veut faire pencher la balance de son côté. Et notamment s'armer d'une véritable politique économique et sociale, appuyée sur tous les moyens et mesures indispensables qui en découlent.

C'est seulement alors que le potentiel deviendra réalité.

La forte singularité des services

Les services répondent à de nouvelles demandes et de nouvelles pratiques sociales. Ils se sont installés au cœur de la vie et de l'économie à l'occasion de l'émergence de nouveaux marchés.

■ TROIS CARACTÉRISTIQUES FONDAMENTALES

Au centre du système de production règne désormais le client, que celui-ci soit l'État, une collectivité territoriale, une entreprise ou un individu. Cette nouvelle donne prend un relief particulièrement important pour les services : 70 à 90 % de leurs salariés travaillent au contact direct du client et la relation de confiance entre client et fournisseur s'établit de manière particulièrement profonde.

L'extrême diversité des activités de services, de leurs cadres juridiques, du niveau de formation et de compétence de leurs salariés, trouve ainsi un cadre commun de fonctionnement qui les singularise fortement par rapport aux autres secteurs économiques.

Trois caractéristiques fondamentales déterminent en effet le mode de management et l'organisation des entreprises de services : l'importance de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires (60 % en moyenne), le contact avec les clients de la quasi-totalité des salariés, le fonctionnement en réseau.

De plus, s'il existe quelques acteurs de très grandes dimensions parmi les entreprises de services, comme Sodexho, Accor, Veolia, Adecco ou Gefco, la plupart sont des PME.

■ L'IMPORTANCE DE LA MASSE SALARIALE

Les services, ce sont avant tout des hommes et des femmes, avec à la clef une masse salariale qui représente jusqu'à 85 % du chiffre d'affaires.

Les charges et taxes qui s'y rattachent constituent un grave handicap concurrentiel. Du fait qu'il emploie une population salariée nombreuse et jeune, le secteur se retrouve premier financeur des systèmes de protection sociale (maladie, retraite, chômage). En revanche, il est loin d'en être le principal bénéficiaire.

■ LE CONTACT AVEC LES CLIENTS

Le jugement du client sur le service rendu découle largement de la qualité du contact avec les membres de l'entreprise. Presque tous les salariés des entreprises de services, à tous les niveaux de responsabilité, travaillent en direct avec les clients.

Cette relation va plus loin qu'une relation fournisseur-client traditionnelle. Ici, ils œuvrent en symbiose dans une opération qui va de la co-conception à la co-production du service. Le personnel de l'entreprise de services s'intègre parfois si bien à l'entreprise bénéficiaire qu'il finit par la considérer comme son véritable employeur, comme l'a montré récemment une étude interne de Sodexho.



Cela ne suffit pas à garantir la satisfaction du client. Les entreprises de services élaborent donc des processus aussi rigoureux que ceux de l'industrie pour garantir une bonne exécution du travail. Leurs employés doivent respecter les procédures ainsi établies et adopter un comportement qui rend la collaboration aussi agréable que possible pour le client.

Un personnel de front-office confiant et motivé pourra suggérer des innovations. La co-production de services se prolonge ainsi par une co-innovation.

■ LE FONCTIONNEMENT EN RÉSEAU

Les professions de services s'inscrivent très naturellement dans un fonctionnement en réseau. Pour être proches de leurs clients, elles sont réparties sur l'ensemble du territoire. L'apport de services à haute valeur ajoutée (finance, conseil, informatique, communication et publicité) enrichit la performance des entreprises clientes, notamment industrielles, et crée les emplois liés aux besoins des familles.

C'est le cercle vertueux de l'économie, qui s'est inversé. Pour attirer l'investissement industriel, il faut lui offrir un environnement en services performant : services liés à la stratégie de l'entreprise et à ses besoins quotidiens, mais aussi aux besoins de ses collaborateurs et de leurs familles.

Les conditions fiscales, aides et exonérations diverses ne viennent qu'au second rang des critères d'implantation des entreprises.

Cette notion de réseau d'entreprises de services, trop souvent absente des réflexions, apporte une contribution majeure à l'émergence d'une nouvelle demande et à l'amélioration du tissu économique. Rapprocher entreprises et instituts de recherche, regrouper des fournisseurs de services spécialisés différents au sein de pôles de compétitivité construit la base d'un développement économique local efficace et pérenne.

Taxe professionnelle : l'emploi au cœur de la réforme

La taxe professionnelle (TP) représente en moyenne 1 000 euros par salarié (1 500 dans l'hôtellerie, jusqu'à 2 800 dans le transport et la logistique). C'est l'équivalent d'un treizième mois dans un secteur qui compte plus de 2 millions de salariés peu qualifiés rémunérés au Smic + 10 %.

La promesse d'une réforme de la TP a surtout souligné le danger d'une fiscalité calculée sur des bases inadéquates. La TP est assise aujourd'hui pour 52 % sur la valeur ajoutée. Or, dans les entreprises de services, les frais de personnel représentent les deux tiers de la valeur ajoutée. En pratique, la TP est donc devenue un impôt sur l'emploi, et non plus seulement sur le capital.

Asseoir la nouvelle TP sur la seule valeur ajoutée accroîtrait massivement la charge salariale. L'emploi est la richesse des entreprises de services, c'est également la variable d'ajustement d'entreprises qui elles aussi peuvent délocaliser ou créer des emplois à l'extérieur des frontières. C'est pourquoi le GPS propose que, quel que soit l'agrégat retenu, il soit encadré par un taux plancher et un taux plafond par rapport au chiffre d'affaires. Ce dernier est, en effet, un critère cohérent : il interdit les arbitrages consommations intermédiaires / composantes de la valeur ajoutée, il intègre l'ensemble des facteurs de production et il est le moins volatil pour les collectivités locales.

Les services, ce sont avant tout des hommes et des femmes, avec à la clef une masse salariale qui représente jusqu'à 85 % du chiffre d'affaires.

Les allègements de charges sociales promis seront réduits dès le 1^{er} janvier 2005, alourdissant le coût du travail de 1,2 milliard d'euros en année pleine.

Coût du travail : comment inverser la tendance

Au 3^e rang européen derrière la Belgique et l'Allemagne, la France ne cesse d'encherir le coût du travail depuis plusieurs années et la tendance ne paraît pas devoir s'inverser. Depuis le 1^{er} janvier 2003, les prélèvements ont gonflé de 2 points et les projets gouvernementaux sur la taxe d'apprentissage et la protection des handicapés vont encore aggraver la situation en 2005.

L'unification des différents SMIC par le haut a fait progresser le salaire minimum de 18 % en 3 ans. Quant aux allègements de charges sociales promis, ils seront réduits dès le 1^{er} janvier 2005, alourdissant le coût du travail de 1,2 milliard d'euros en année pleine.

Paradoxalement, le cumul de ces décisions pénalise lourdement les activités de services, secteur le plus porteur de créations d'emplois. Les frais de personnel y représentent entre 30 et 85 % du chiffre d'affaires selon les métiers.

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.

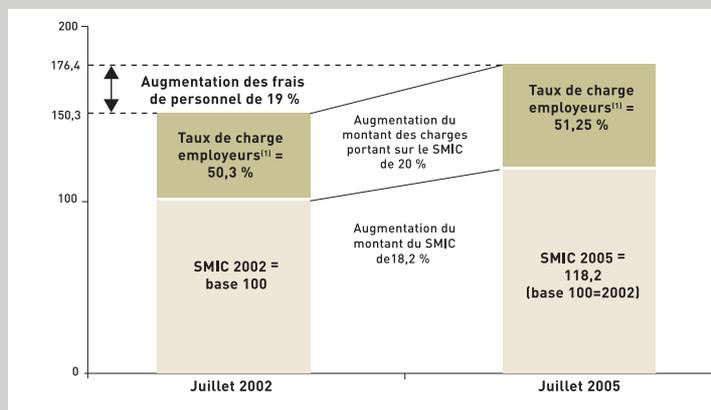
De plus, famille et maladie ne sont pas du ressort des entreprises, mais bien de la solidarité nationale. Les prélèvements sur l'élément-clé de la création de valeur dans les services continuent pourtant à peser, sans justification sociale ou politique et malgré l'instauration de la CSG.

Cette tendance n'a pourtant rien d'inéluctable. Les professions des services ont commencé à explorer les pistes d'un allègement des charges sociales. Le GPS propose 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 doit 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.

ENTRE JUILLET 2002 ET JUILLET 2005, LES FRAIS DE PERSONNEL (HORS ALLÈGEMENT DE CHARGES) DEVRAIENT AUGMENTER AU MINIMUM DE 19 %



⁽¹⁾Pour une entreprise de plus de 10 salariés localisée en Ile-de-France non assujétie à la TVA, hypothèse : la partie variable (transport + accident du travail + taxe sur la cotisation de prévoyance est estimée à 5,4 % en 2002 et 5,5 % en 2005).

Sources : GPS octobre 2004

■ L'ENTREPRISE DE SERVICES AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

Les entreprises forment aujourd'hui le principal marché du secteur des services. L'un des leviers essentiels de ce développement est l'externalisation qui permet à l'entreprise cliente de se consacrer entièrement à son cœur de métier. L'amélioration des performances de l'industrie depuis vingt ans tient notamment à l'externalisation.

En contrepartie, les fournisseurs de services apportent à leurs clients souplesse et adaptabilité, réduisent les rigidités, mutualisent les compétences et professionnalisent les fonctions qui leur sont déléguées.

L'intégration fournisseur-entreprise implique une relation solide et fidèle qui débouche sur des gains de productivité et améliore la création de valeur. *"L'entreprise et son prestataire doivent s'investir avec la même énergie dans la construction de leur relation, affirme Georges Drouin, PDG de Lovefrance et président du GPS. Mais cette "co-construction" n'est possible que si les deux acteurs partagent le même système de valeurs et de références. Si cette condition fondamentale est respectée, ajoute-t-il, la réussite de l'externalisation sera ensuite question de méthodologie".*

LES PRINCIPALES FONCTIONS EXTERNALISÉES



Source : Baromètre Outsourcing octobre 2003 Ernst & Young (enquête auprès de 220 entreprises françaises tous secteurs confondus)

Le trépied de la création de valeur

Les services créent de la valeur tout autant que les activités productrices de biens matériels. Cette valeur est cependant mal appréciée, y compris dans le domaine comptable, en partie à cause de la "transparence" des biens immatériels et en partie à cause du poids des habitudes. Au point que le secteur des services a longtemps été considéré comme improductif.

Dans une entreprise industrielle, des biens tangibles incarnent visiblement le capital investi. En revanche, dans les entreprises de services, les investissements immatériels sont particulièrement élevés. Dans les deux cas, l'entreprise produit au service du client avec la même rigueur dans la création de valeur.

En matière de services, la création de valeur s'appuie avant tout sur un trépied dont les composantes sont indissociables : le capital humain, le capital client et le capital organisation.

- **Le capital humain** représente les efforts de l'entreprise pour recruter, former et garder des hommes et des femmes de haute valeur professionnelle.
- **Le capital clients** correspond aux dépenses destinées à fidéliser ou conquérir les clients.
- **Le capital organisation** résulte des investissements qui améliorent les processus opérationnels.

Une entreprise de services optimise sa valeur lorsqu'elle dispose d'un bon capital humain, d'un portefeuille clients de qualité et d'une organisation adaptée.

La création de valeur dans les entreprises de services doit être perçue et mesurée de manière très concrète. Les dirigeants ont notamment besoin d'un outil pratique pour le pilotage stratégique et opérationnel de la valeur de leurs entreprises. Le GPS a donc lancé l'idée d'une cartographie de la valeur réalisée en partenariat avec HEC et deux grands métiers du service.

Les règles fiscales doivent également prendre en compte la réalité de l'investissement immatériel. Un dispositif de déduction de l'impôt sur les sociétés pour les investissements immatériels favoriserait l'investissement en recherche et développement et en innovation.

Les relations humaines au cœur des services

Collaborateur de l'entreprise ou client, l'homme se trouve par nature au centre des activités de services.

■ LE RÔLE CAPITAL DU FACTEUR HUMAIN

L'accomplissement individuel se réalise à chaque moment de la vie, dans l'activité professionnelle comme dans la famille, les loisirs et la consommation. Les services accompagnent ainsi les nouvelles exigences d'une société qui remet la personne au centre de ses préoccupations.

Dans une étude (La création de valeur dans les entreprises de services en France, septembre 2002) conduite par Syntec auprès de 110 entreprises de services, les responsables ont nettement donné la première place au capital humain et au capital client comme leviers de création de valeur, bien avant le capital organisation, le capital innovation et le capital apporteurs.

De son côté, Alain Dumont, professeur à HEC au département stratégie et politique d'entreprise, souligne dans Les Échos *"le rôle capital du facteur humain dans les métiers de services"* qui ont pour finalité *"de transformer des états humains"*. *"Le monde des services, ajoute-t-il, est le royaume des savoir-faire qui créent du lien de l'homme à l'homme."*

■ RÉÉCRIRE LE CODE DU TRAVAIL

La plus grande partie des salariés des entreprises de services se trouve en contact direct avec les clients. Cette relation développe les comportements de civilité ainsi que le lien social. Mais elle implique une grande souplesse dans l'organisation et une grande réactivité.

Malheureusement, la place centrale des clients et des collaborateurs dans les services est totalement absente de la vision industrialiste de l'après-guerre qui marque encore l'organisation du travail. Il est frappant de constater que le mot "client" est tout simplement absent du Code du Travail, pour qui le salarié est uniquement au contact de son employeur.

Client-salarié ou salarié-client, entreprise-cliente ou client-entreprise ont modifié en profondeur l'organisation de l'entreprise de services. Celle-ci ne doit plus fabriquer 24 heures sur 24 en un lieu précis. Elle doit mettre à la disposition du client un bien immatériel qu'il utilisera où et quand bon lui semblera, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.

Le client, nouveau centre du système de production, fait désormais partie intégrante de la relation de travail. C'est lui qui accepte ou non les avantages collectifs demandés par les salariés. Le Droit, pour accompagner le développement économique, doit prendre en considération ce nouvel acteur.

PAROLES DE SERVICES

Les nouvelles attentes

Michel Pébereau

Président du groupe BNP Paribas au Forum Avantage Services 2002

Les nouvelles attentes s'exprimeront dans le maintien de la relation humaine, quelle que soit l'évolution des technologies. Dans le secteur bancaire, certains pensaient que le développement de l'Internet et de l'informatique allait sonner le glas de toute une gamme de services bancaires. Or, tel n'a pas été le cas. Nos clients sont certes demandeurs des plus hauts niveaux de technologie pour la prestation de service, mais dans le même temps ils restent profondément attachés au maintien de la relation humaine. Les banques françaises sont, dans ce domaine, à la pointe du progrès grâce au développement du concept de banque de détail multicanal qui permet d'exploiter les atouts des technologies tout en garantissant le dialogue et le contact humain.

■ ORGANISER L'ENTREPRISE DE FAÇON PLUS RÉACTIVE

Il faut remplacer le centralisme par la délégation, la rigidité par la souplesse, la réglementation par le dialogue.

La loi sur la réduction du temps de travail a été conçue sur un modèle taylorien totalement étranger au fonctionnement du tertiaire. De plus, elle est pratiquement inapplicable dans les petites structures, alors que les services sont composés à 90 % de PME.

"Pour satisfaire la demande, les entreprises ont besoin de pouvoir organiser la production et plus généralement l'entreprise dans son ensemble de façon plus réactive", analyse Rexecode dans l'étude "Piloter une économie de service" publiée en septembre 2002.

Cela concerne à la fois le mode d'organisation, la gestion de la production et le temps de travail ainsi que les conditions d'embauche et de départ. Bref, c'est tout le droit du travail qui est à réécrire.

"La plus grande fluidité du marché du travail, le développement du travail à temps partiel, l'incidence favorable de l'ouverture à la concurrence des marchés de produits sur les créations d'emplois constituent autant de facteurs favorables à l'emploi et à la croissance", poursuit Rexecode.

De son côté, dans un entretien avec Le Monde daté du 19 octobre 2004, l'économiste Pierre Cahuc identifie plusieurs priorités pour faire évoluer la réglementation du marché du travail.

Outre la réduction du coût du travail peu qualifié, il insiste sur l'importance des mouvements de main-d'œuvre sur la productivité. *"La réglementation de la protection de l'emploi doit être adaptée",* explique-t-il.

Il faut également lever les barrières au développement du travail à temps partiel afin d'apporter la souplesse indispensable pour répondre à la demande.

"Le monde des services est le royaume des savoir-faire qui créent du lien de l'homme à l'homme."

PAROLES DE SERVICES

Former et garder de vrais professionnels

Cathy Kopp

Directeur général des ressources humaines du Groupe Accor
Présidente de la Commission Sociale du GPS

Pour trouver des salariés, les entreprises de services doivent faire bien connaître les métiers qu'elles mettent en œuvre. Trop d'idées fausses courent sur le niveau de formation et de professionnalisme de nos salariés.

Une femme de chambre d'hôtel est bien plus qu'une ménagère. Elle doit connaître les règles d'hygiène et les produits qu'elle utilise. Elle doit apprendre les gestes et postures d'un travail efficace, mais sans fatigue inutile.

Un réceptionniste est un spécialiste qui sait utiliser un système informatique pointu, gérer son organisation, assurer la clôture financière, et qui est bi-, tri- voire quadrilingue.

Les entreprises, individuellement ou dans le cadre du GPS, se tournent donc vers les médias pour faire connaître leur vraie vie. Une attention particulière est portée au monde scolaire,

élèves, enseignants, parents, pour que les enfants soient capables de s'orienter aussi tôt que possible vers des activités qu'ils ne connaissaient pas jusque-là.

C'est la responsabilité des employeurs d'assurer à leurs employés la meilleure formation continue, pour maîtriser parfaitement leur métier et les contacts avec les clients et progresser sur un vrai chemin de développement.

Mais c'est la responsabilité de l'État de ne pas rendre le coût du travail insupportable. La progression des frais de personnel de 20 % au cours des 3 dernières années, pour les métiers les moins qualifiés, décourage les entreprises alors qu'il y a un énorme potentiel d'emplois, dans les services à la personne, l'hôtellerie-restauration et dans les entreprises de services en général.

Pour qu'un employeur ose recruter, il doit être certain de pouvoir garder son salarié. Les responsables politiques doivent nous rassurer à ce sujet.

Les services utilisent toute la palette des niveaux professionnels.

■ INTÉGRATION ET ASCENSION SOCIALES

Les services utilisent toute la palette des niveaux professionnels. Ils offrent des emplois de très haut niveau scolaire ou universitaire, dans le conseil, l'informatique ou les activités financières, par exemple. Ils embauchent également des personnes très peu, voire pas du tout, qualifiées. Beaucoup d'emplois de services permettent ainsi d'intégrer des populations marginalisées ou en situation d'échec et offrent de véritables possibilités d'ascension sociale.

"La promotion interne est déterminante dans notre secteur avec une grosse partie du personnel qui est autodidacte", constate un chef d'entreprise dans le cadre de l'enquête Syntec. *"Le fait de favoriser la promotion interne permet à des profils techniques d'accéder à des fonctions de management qui nécessitent un niveau intellectuel et des connaissances théoriques",* analyse un autre.

La validation des acquis de l'expérience souffre toutefois d'un blocage dans certaines professions. L'économiste Pierre Cahuc, professeur à l'université Paris-I, cite le cas des salariés expérimentés des salons de coiffure qui ne peuvent ouvrir leur propre salon s'ils n'ont pas leur BEP ou de l'inexistence d'infirmiers vétérinaires pour des actes simples tels que des piqûres.

■ UN HAUT DEGRÉ DE PROFESSIONNALISME

Créatrices d'emplois, les entreprises de services embauchent de manière continue. Leur intérêt est de conserver leurs employés tout en leur donnant la meilleure qualification professionnelle possible. L'intérim lui-même développe de plus en plus des actions de formation et apparaît comme une passerelle vers l'emploi durable. Source de flexibilité pour beaucoup d'entreprises clientes, c'est aussi un moyen de recrutement.

Le degré de qualification élémentaire ou supérieur des professions n'intervient pas sur le taux de croissance élevé de l'emploi dans les services. Le recrutement à un faible niveau de qualification apparent a parfois fait parler de "petits boulots". Cette expression péjorative pour l'entreprise et dévalorisante pour le travailleur doit être rejetée d'autant plus vivement qu'elle ne correspond en rien à la réalité.

Il faut d'ailleurs éviter de confondre niveau scolaire et qualification professionnelle. Des emplois comme ceux de jardiniers, cuisiniers, employés de services aux particuliers et de l'hôtellerie, conducteurs d'engins exigent un haut degré de professionnalisme.

Les services emploient une plus grande proportion de main-d'œuvre féminine (47 %) que les autres activités (42 % pour l'ensemble des emplois), y compris dans l'encadrement intermédiaire. D'une part, beaucoup de postes offerts correspondent à des fonctions traditionnellement considérées comme féminines. D'autre part, une partie des femmes accepte plus facilement des statuts plus flexibles comme le temps partiel. Or, la souplesse dans l'organisation du travail est une contrainte forte pour des services comme la restauration, les services de proximité, le nettoyage, la sécurité qui doivent répondre à des flux irréguliers de clients.

■ DES VALEURS COMMUNES À LA CONFIANCE

Partager des valeurs communes joue également un rôle crucial dans la relation avec le client, relation dont la pérennité exige une grande confiance réciproque et une mise en commun du savoir-faire et de l'innovation.

Cette relation de confiance va jusqu'à introduire une quasi-intimité entre le prestataire et son client. L'entreprise de services doit répondre aux problématiques de son client, en particulier lors des phases essentielles de la vie de celui-ci. Elle fait corps avec lui pour maximiser sa capacité à anticiper, réagir, s'adapter à son environnement et innover.

"Une relation de confiance s'établit, confirme l'étude de Syntec, et le prestataire devient à même de proposer des solutions globales, et pas seulement techniques. Le bureau d'études aide le client à fabriquer le cahier des charges."

Car la confiance n'exclut pas le professionnalisme et la rigueur dans les méthodes et dans l'appréciation des résultats. *"On travaille désormais sur de vrais cahiers des charges où les enjeux de l'entreprise cliente sont explicités"*, confirme dans la même étude un autre dirigeant.

Le prestataire peut ainsi être responsabilisé sur des résultats. La satisfaction des clients repose alors sur son propre contrôle.

■ DE LA CONFIANCE À LA FIDÉLITÉ

Industrie et services vivent ainsi en symbiose et progressent ensemble, dans une stratégie gagnant-gagnant. On estime à un bon tiers l'amélioration de productivité et de compétitivité apportée aux entreprises industrielles par l'externalisation. Plus qu'une solution technique, l'externalisation est une véritable conception de l'entreprise.

Confiance et satisfaction contribuent à créer de la valeur de façon pérenne et durable. La fidélisation des clients, primordiale pour la durabilité de l'entreprise, témoigne de la valeur de celle-ci sur le long terme.

Elle repose non seulement sur la confiance, mais aussi sur la capacité du prestataire à anticiper les besoins de ses clients et à identifier de nouveaux besoins, c'est-à-dire à réagir et à innover.

PAROLES DE SERVICES

Parcours

Arnaud Rey-Robert, chef de cuisine, titulaire d'un bac pro, a découvert dans un restaurant de grand magasin de nouvelles facettes de la restauration. Ses supérieurs lui ont fait confiance et lui ont donné des responsabilités importantes et multiples. "Je sais aujourd'hui, souligne-t-il, que la motivation et les compétences dont j'ai fait preuve ont été reconnues."

Oumahane Sow a commencé comme employée de restauration. Elle a su profiter d'opportunités de formation et est devenue chef de groupe dans le restaurant d'une clinique où elle bénéficie d'horaires réguliers. "Au niveau de la pénibilité, cela ne correspond pas à l'image trop longtemps véhiculée, reconnaît-elle. Les tâches sont très diversifiées."

Isabelle Fourquet a choisi une filière courte pour entrer rapidement dans la vie active. Avec un BTS Action Commerciale, elle a débuté comme responsable service client. On lui a rapidement proposé d'élargir ses responsabilités. Aujourd'hui, elle supervise 15 restaurants qui réalisent de 50 à 1 200 couverts par jour. "Je n'ai pas encore épuisé toutes les ressources de mon poste, confesse-t-elle, et le secteur a une telle richesse que je trouve largement matière à m'y épanouir professionnellement."

L'écoute du client source de progrès

L'innovation dans les entreprises de services, bien qu'aussi peu visible que la création de valeur, sous-tend en permanence leurs activités.

■ LES SERVICES INNOVENT AUSSI

L'innovation dans les services, bien qu'aussi peu visible que la création de valeur, sous-tend en permanence leurs activités. Elle est même fréquemment multiple, comme le souligne une étude de l'Insee ("Les entreprises de services innovent aussi", Insee Première n° 982, août 2004) et passe souvent par la combinaison de deux ou trois types d'innovation. Une innovation en entraîne une autre et dans près de 30 % des cas, produit, procédé et organisation sont impliqués.

À la différence de l'industrie, le produit et son processus de production tendent à se confondre dans les services. L'innovation, et la création de valeur, résident alors dans une logique de solution plutôt que dans une logique de création de produit. De plus, la phase de conception est à la fois collective (c'est la co-conception) et continue. Elle constitue la phase centrale de l'innovation et non sa phase initiale. Comme il est extrêmement difficile, dans les services, de distinguer le produit du processus, on parle plus volontiers d'entreprise innovante que d'innovation. On définit l'entreprise innovante comme celle qui gère le processus d'innovation de manière volontaire. Les entreprises de services innovantes accomplissent le nécessaire effort de rigueur pour saisir les innovations qui se produisent de manière décentralisée, les stimuler, les standardiser et les diffuser en interne.

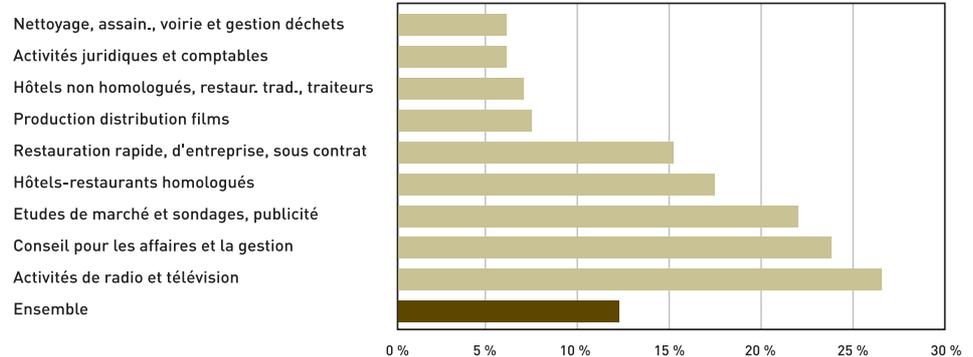
■ L'INNOVATION NE SE RÉDUIT PAS À LA TECHNOLOGIE

Bien entendu, les services, comme tous les autres secteurs d'activités utilisent des technologies nouvelles. Mais l'assimilation de l'innovation à la R&D technologique est une vision réductrice. Dans les services, l'innovation revêt des formes très différentes. On parle plutôt de création ou de conception que de R&D proprement dite.

L'innovation ne se limite pas au domaine technique. Elle englobe l'organisation, le financement, le marketing, la relation client, la logistique, l'édition de logiciels. Elle désigne en pratique toute activité qui mène à bonne fin l'application d'une nouvelle idée ou d'un nouveau savoir-faire afin d'améliorer une performance technique, économique ou sociale.

"Nous pouvons nous aussi nous appuyer sur la recherche scientifique, note Damien Verdier directeur du plan chez Sodexho. Mais les travaux qui nous intéressent relèvent de la sociologie ou de l'anthropologie, disciplines moins en faveur que les sciences "dures" comme la physique ou la biologie."

LES MÉTIERS DE SERVICES QUI DÉCLARENT INNOVER



Source : Insee Première N°982, Août 2004

■ RIGUEUR ET RÉACTIVITÉ

Point commun avec l'industrie, les entreprises de services sont entrées dans un âge de rationalisation des processus. L'organisation devient plus rigoureuse, ce qui a été et est encore une source essentielle d'innovation et de productivité dans l'industrie.

L'attitude naturelle de l'entreprise de service, l'écoute du client, est une excellente source d'innovation rapide que l'on veuille améliorer la relation de service, créer de nouveaux produits ou des prestations nouvelles. L'innovation permet d'adapter en permanence le produit ou la prestation pour parvenir jusqu'au sur mesure.

Jean-Luc Fallou, président de Stratorg International (Les meilleures pratiques d'innovation dans les services, in L'innovation dans les services, Economica, 1999) souligne le caractère essentiel de la réactivité en matière d'innovation : *"Un nouveau service ne permettra d'acquérir de nouvelles parts de marché que si l'entreprise est la première, à la limite la deuxième, à proposer ce nouveau produit"*.

■ AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ

Lorsque les prestations techniques et intellectuelles constituent l'essentiel du service, l'innovation paraît assez évidente. Elle ne se limite pourtant pas à ces domaines. L'hôtellerie et la restauration ont profondément évolué depuis 1980, rappelle l'Insee. *"La profession a été conduite à repenser son métier en y incorporant l'innovation."* Face aux améliorations de compétitivité obtenues par les groupes innovants, les entreprises indépendantes ont dû à leur tour se montrer plus réactives, et pour cela innover.

LES SEPT FAMILLES DE L'INNOVATION

L'Insee distingue dans son étude sept catégories principales d'innovation dans les services. Les cinq premières concernent surtout le produit/service, les deux dernières le procédé ou l'organisation.

- 1 Innovation de produit ou service.
- 2 Innovation de produit par amélioration.
- 3 Innovation de marketing.
- 4 Innovation par association de nouveaux services.
- 5 Innovation par mise en place d'internet, intranet.
- 6 Innovation fonctionnelle.
- 7 Innovation de procédé.

Source : Insee Première N°982, Août 2004

Soucieux d'améliorer la compétitivité des entreprises, l'État et les collectivités locales ont mis en place divers appuis au développement de la R&D et au transfert de technologie. Mais les services doivent être mieux intégrés dans les politiques d'innovation. En 2002, alors que les services représentaient 66 % des activités marchandes, leurs investissements dépassaient à peine 10 % du montant total de la R&D.

Les critères d'attribution, par exemple pour le Crédit Impôt Recherche, doivent prendre en compte les investissements immatériels qui caractérisent les services et se développent de plus en plus dans les autres activités.

Lorsque les prestations techniques et intellectuelles constituent l'essentiel du service, l'innovation paraît assez évidente.

Un énorme potentiel de développement

Au cours des trente dernières années, le mode de consommation et les dépenses des ménages ont totalement changé.

■ **LA CROISSANCE LA PLUS ÉTONNANTE DEPUIS LES TRENTE GLORIEUSES**

“Notre société démocratique est passée à l’ère de la “persocratie”, analyse le sociologue Jean-Luc Excousseau au forum Avantage Services. Chacun veut être servi comme un roi. Cette attitude régaliennne est un phénomène récent que l’on peut analyser à l’aune de l’individualisme, de “l’avoir et de l’être”, qui nourrit la force dynamique des services. C’est, de fait, la croissance la plus étonnante depuis les “Trente Glorieuses”.

Les services aux particuliers font la part belle aux entreprises individuelles (64 %). On y trouve de nombreuses petites entreprises de caractère artisanal comme les salons de coiffure ou de soins de beauté, l’activité prépondérante étant l’hôtellerie-restauration.

Deux postes du budget des ménages se sont particulièrement développés : les télécommunications, en particulier depuis la libéralisation du marché en 1998, et les activités culturelles, récréatives et sportives. Les dépenses d’édition vidéo, par exemple, ont suivi l’essor du DVD.

■ **UNE TRÈS LARGE BASE D’EXPANSION**

“Le développement des services présente encore un énorme potentiel en France, rappelle Pierre Bellon, PDG de Sodexo et fondateur du Comité de Liaison des Services. Le tertiaire engendre de nouvelles activités tertiaires. Le temps libre génère de nouveaux loisirs qui développent à leur tour du tourisme, du transport, de nouvelles activités, de la culture, des emplois, etc.”

Pourtant, dans un rapport remarqué sur la productivité et l’emploi dans le tertiaire paru en juin 2004, les économistes Pierre Cahuc et Michèle Debonneuil soulignent que les services aux particuliers sont très peu développés en France. “Notre déficit d’emplois est particulièrement marqué dans les secteurs du commerce, de la restauration et de l’hôtellerie. Si la France avait le même taux d’emplois que les États-Unis dans l’ensemble de ces trois secteurs, elle aurait 3,4 millions d’emplois supplémentaires, ce qui suffirait à absorber le chômage.”

Il existe une très large base d’expansion avec les besoins sociaux à satisfaire en matière de culture, de sport, d’éducation, de tourisme, d’environnement, d’amélioration du cadre de vie, de soins à la personne.

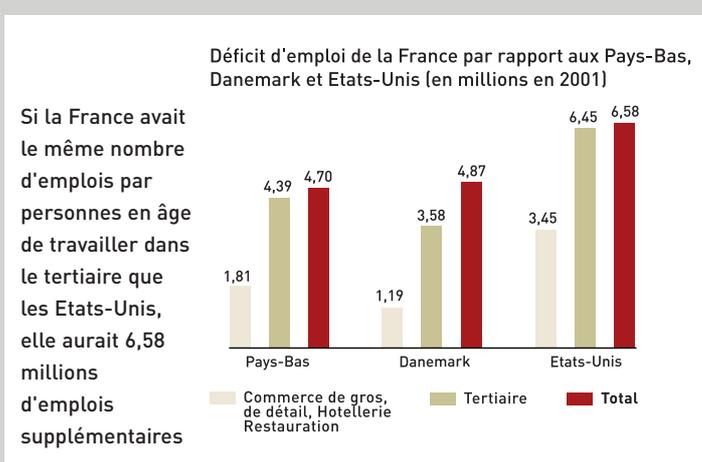
Le vieillissement de la population, la généralisation du travail des femmes, le besoin de temps libre pour gérer sa propre vie constituent autant de raisons de développer de nombreux services.

“Si les ménages consommaient trois heures de ces services par semaine, montre Michèle Debonneuil, correspondant à 20 ou 30 euros, ce sont 2 millions d’emplois qui seraient créés”.

■ **DES BOUQUETS D’OFFRES DIVERSIFIÉES**

L’exemple américain de ces dernières années montre que les nouvelles technologies de l’information et des communications (NTIC) non seulement améliorent la productivité des secteurs existants, mais rendent possible l’industrialisation des services aux particuliers.

SERVICES : LE RETARD FRANÇAIS



Source : OCDE, Base STAN

Les services aux particuliers englobent une multitude de compétences qu'il est délicat de regrouper et de confronter à la demande. Pour que ces services se développent à grande échelle, il faut que les clients potentiels y accèdent facilement. Grâce aux NTIC, il est possible de mettre les consommateurs en contact avec des plates-formes présentant de véritables bouquets d'offres diversifiées.

Là aussi, l'exemple américain se montre instructif. Les États-Unis disposent de "Customer Relationship Management" (CRM), plates-formes qui regroupent un réseau de PME, d'artisans ou d'associations dans des domaines tels que le jardinage, la garde d'enfants ou l'accompagnement de personnes âgées. Les CRM assurent la gestion comptable ou des ressources humaines de leurs adhérents et leur adressent des clients. La qualité des services est garantie à un prix d'autant plus intéressant que les dépenses de fonctionnement sont réparties entre de nombreux utilisateurs.

■ RÉPONDRE À L'ATTENTE DU CLIENT

L'État ne peut se désintéresser des services aux particuliers et de leur énorme potentiel d'activité et d'emplois. Michèle Debonneuil suggère plusieurs actions pour faciliter leur démarrage. L'État peut intervenir aux côtés de partenaires privés pour faciliter le financement des plates-formes. Il peut apporter son soutien à la certification des prestataires. Il peut prolonger et élargir les baisses de TVA accordées au niveau européen à certains services à la personne. De son côté, la concurrence de certaines associations qui sortent de leur cœur de compétences tout en étant subventionnées doit être limitée.

Le développement de ces prestations ne se fera toutefois, malgré le besoin latent, que si les services rendus atteignent un niveau de qualité réellement attractif pour les consommateurs. Les ménages doivent trouver un intérêt à payer un service qu'ils ont l'habitude de se rendre eux-mêmes.

Pour atteindre le niveau de qualité requis, entreprises et éducateurs doivent mettre en place des systèmes de formation aux nouveaux métiers. Dans le contexte des activités de services, il s'agit non seulement de maîtriser une technique, mais aussi de savoir répondre à l'attente du client et de lui inspirer confiance. Dans le service aux particuliers, la confiance et la satisfaction s'avèrent tout aussi essentielles que dans les services aux entreprises.

L'État ne peut se désintéresser des services aux particuliers et de leur énorme potentiel d'activité et d'emplois.

PAROLES DE SERVICES

Liberté de choix et qualité d'abord

Christophe Salmon

Directeur associé A2P International
Conseiller du GPS

Le plan Borloo sur les services à la personne concrétise en partie l'action menée depuis dix ans par la profession. Le rapport présenté par Georges Drouin en 1994 a constitué la première étape. Le Sesp (Syndicat des entreprises de service à la personne), créé en 1995, a fait réaliser par Demoscopie, en 1996, une étude qui a prouvé l'existence d'un marché potentiel de 6 milliards d'euros. Ces travaux ont conduit à l'ouverture aux entreprises d'un domaine réservé aux associations, à la défiscalisation pour les ménages consommateurs, la création du titre emploi-service et le taux réduit de TVA.

La qualité des services à la personne repose sur les conditions d'organisation, de réalisation et de contrôle, pas sur le statut juridique des intervenants. Être ou non à but lucratif n'influence ni la déontologie, ni l'éthique, ni la qualité d'intervention.

En aidant en priorité les associations intervenantes, l'État et les collectivités imposent souvent de facto le choix de l'intervenant, sans laisser de liberté au bénéficiaire du service. Dans le domaine de l'action sociale financée par les pouvoirs publics, les professionnels de toutes origines doivent pouvoir se positionner en toute transparence à partir d'un cahier des charges. La qualité du service et la satisfaction du client/usager doivent être les bases de l'offre.

La maîtrise des coûts sociaux impose de clarifier ce qui relève de la solidarité, du marchand et du non-marchand. La place de l'usager/consommateur et la part qu'il doit prendre dans le financement de ces services, les systèmes spécifiques de protection sociale à développer pour anticiper sur les besoins futurs doivent être redéfinis.

Faire porter sur un nombre d'actifs de plus en plus restreint la totalité de la charge du financement des besoins des autres, c'est prendre le risque d'une rupture à terme de la solidarité entre les générations.

Accompagner la mutation des collectivités publiques

Le monde bouge et il bouge vite. Face à la compétition économique mondiale et à la nouvelle donne européenne, l'État et les collectivités territoriales sont incités à réformer leur mode de gestion.

■ **RÉPONDRE AUX ATTENTES DES FRANÇAIS**

Cette mutation doit être pensée pour répondre efficacement aux attentes des Français tout en préservant l'équilibre budgétaire et en limitant l'endettement public.

Le déficit public a dépassé 4,1 % du PIB en 2003. La part des prélèvements obligatoires a atteint un maximum et les pouvoirs publics ne disposent pratiquement plus de marge pour trouver de nouvelles ressources.

Pour réduire ses dépenses, l'État peut accroître sa productivité, transférer des compétences, externaliser, redéfinir certains types de services. Jouer sur la régionalisation et la pyramide des âges dans la fonction publique ne suffira sans doute pas.

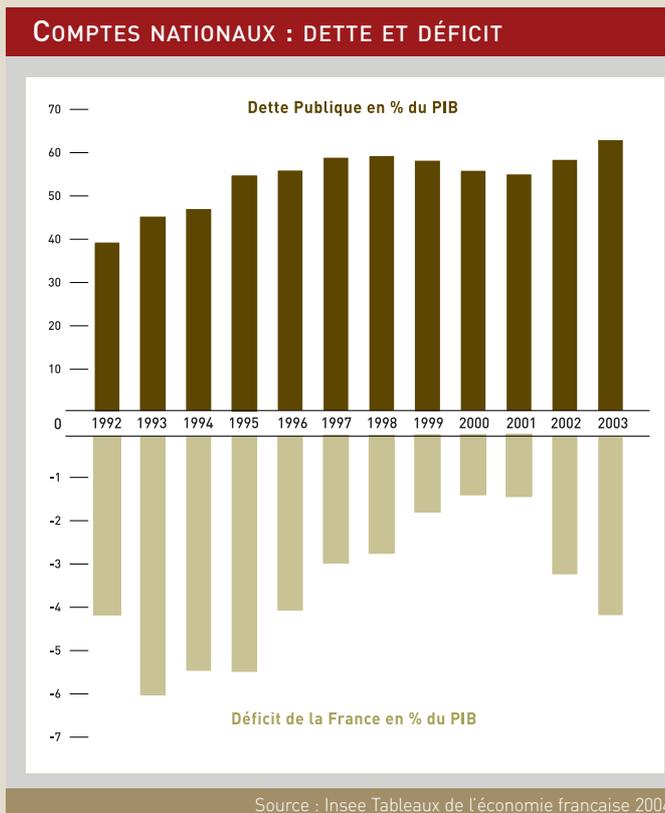
■ **ENCOURAGER L'INITIATIVE PRIVÉE**

Chaque fois que l'initiative privée peut offrir un service avec les exigences et les garanties nécessaires, il faut l'encourager. Les réglementations inutiles, les initiatives publiques coûteuses sont contre-productives. S'il arrive que l'offre privée ne soit pas accessible à une minorité de la population, il convient de mettre en place des initiatives de solidarité. La plus simple est l'aide à la personne qui évite la création de nouveaux organismes et laisse le bénéficiaire libre du choix de l'intervenant.

Il n'est pas souhaitable que l'État et les collectivités publiques entrent en concurrence avec l'initiative privée alors que la pyramide des âges va rendre difficile le recrutement des collaborateurs nécessaires aux entreprises de services. Créer une situation de pénurie sur le marché du travail serait une catastrophe pour la compétitivité de l'économie française.

Ce qui a réussi au cours des dernières années à l'industrie est transposable au domaine des services au public et peut servir de modèle à la réforme de l'État, des administrations et des collectivités. Le recentrage sur le cœur de métier et la délégation de gestion pour les autres activités peuvent apporter aux pouvoirs publics les mêmes gains de compétitivité et d'efficacité qu'aux industriels.

Il s'agit non seulement de faire plus en réduisant le niveau de dépenses, mais aussi de répondre à l'attente des citoyens, attente qui a considérablement évolué.



■ UNE DEMANDE HOMOGENE ET COHERENTE

Les citoyens ne réagissent pas autrement que les consommateurs. Ils veulent des services souples, diversifiés, qui intègrent les nouvelles technologies, respectent l'environnement et prennent en compte leur situation et leur capacité financière personnelle. Qu'il s'agisse de services publics, de services au public ou de services tout court importe peu : la demande est homogène et cohérente.

Pour les services publics comme pour les biens marchands, l'offre doit répondre à la demande et même l'anticiper. Elle doit intégrer la qualité, la sécurité et l'innovation. Imagination et créativité sont une chance pour la qualité de la vie et la création d'emplois. Ce besoin d'initiative est vital pour les services à la personne, insuffisants et mal adaptés.

Les entreprises performantes ont déjà intégré l'innovation permanente, les normes de qualité et de sécurité, l'engagement sur des résultats. Elles sont devenues plus souples, plus adaptables et ont développé des solutions polymorphes. Les salariés ont bénéficié de plus de responsabilisation, d'une plus grande motivation et d'une meilleure formation.

■ OUVRIR L'OFFRE ET DEVELOPPER LA CONCURRENCE

Obtenir le meilleur service au meilleur coût passe par l'ouverture de l'offre et le développement de la concurrence. Cette exigence rejoint d'ailleurs les règles du Traité de Rome et la législation européenne. L'explosion récente des télécommunications, grâce à la disparition du monopole, montre que l'ouverture du marché est bien souvent la clé du développement.

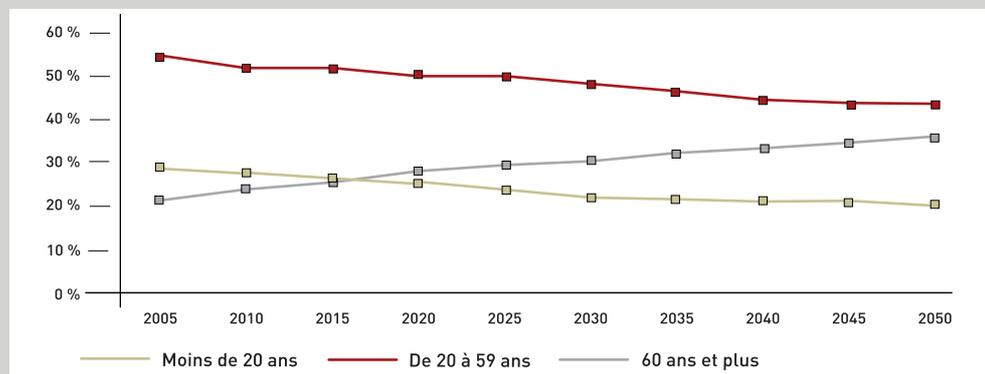
Il peut arriver qu'un service public doive être assuré par un opérateur unique. Des règles existent déjà pour choisir alors le meilleur, comme la loi Sapin pour les délégations de services publics et l'ordonnance sur les contrats de partenariats.

Les contraintes pour l'État ne sont pas seulement financières. Le développement des pouvoirs régionaux et locaux remet en cause le modèle colbertien. Les institutions européennes refusent de confondre service public et défense d'un monopole national. Le tissu social devient de plus en plus complexe.

Pour les entreprises privées performantes, les contraintes sont perçues comme des opportunités. Cette attitude, qui a permis à certaines entreprises de devenir des championnes mondiales, peut être la source d'une revitalisation et d'une rénovation dans la décennie à venir. Le secteur privé peut apporter aux collectivités publiques l'expertise qui leur manque dans certains domaines.

Les citoyens ne réagissent pas autrement que les consommateurs. Ils veulent des services souples, diversifiés, qui intègrent les nouvelles technologies et respectent l'environnement.

PROJECTION DE POPULATION PAR GROUPE D'ÂGES À L'HORIZON 2050



Source : Insee Tableaux de l'économie française 2004

Recentré sur ses domaines d'action propres, son cœur de métier "l'État pourra ainsi assumer plus que jamais ses responsabilités".

■ LES RESPONSABILITÉS DE L'ÉTAT

Recentré sur ses domaines d'action propres, son "cœur de métier" L'État pourra ainsi assumer plus que jamais ses responsabilités. Organisateur de services, il propose une vision, définit les obligations des opérateurs, choisit les modes de gestion et les procédures.

Opérateur de services, il agit en complémentarité ou en concurrence avec les autres acteurs.

Autorité de régulation, il utilise divers instruments pour garantir une concurrence équitable : Conseil de la Concurrence, juridictions financières, instruments sectoriels de régulation.

Garant d'une saine concurrence, l'État doit garantir un égal accès au marché à tous les acteurs économiques, publics ou privés. En tant que client, il doit rechercher le meilleur rapport qualité/prix ou le meilleur opérateur.

■ SURMONTER LES OBSTACLES

Alors qu'on trouve une réelle volonté de réforme chez les responsables élus et certains fonctionnaires, le recentrage des pouvoirs publics doit avant tout surmonter un obstacle d'ordre culturel et psychologique en renforçant les forces d'objectifs au détriment des forces d'objection.

La réforme de la présentation de la Loi de Finances, qui oriente la réflexion sur les objectifs et les moyens plutôt que sur les catégories comptables doit être utilisée au mieux pour favoriser le choix des solutions les plus efficaces.

Intéresser l'administration aux économies réalisées, récompenser les fonctionnaires selon leur efficacité et leur capacité d'innovation va également dans le bon sens. Les blocages et rigidités non fondés devraient disparaître. Ainsi, les règles de la fonction publique d'État s'opposent au détachement d'un fonctionnaire au sein d'une entreprise en cas de délégation de services, alors que l'expérience des collectivités territoriales montre l'avantage de telles solutions temporaires.

Un arbitrage correct entre gestion directe et gestion déléguée exige l'harmonisation des règles fiscales et parafiscales. Les exceptions dont bénéficient les structures publiques en matière d'impôts locaux rendent difficiles des réformes comme celle de la taxe professionnelle et n'incitent pas au meilleur choix économique.

PAROLES DE SERVICES

La délégation de gestion, clé d'une France moderne

Jean-Pierre Tardieu

Président de l'Union Nationale des Services Publics Industriels et Commerciaux (Unspic)

Président de la commission Externalisation du GPS

Tour à tour citoyen, consommateur, contribuable, usager, chaque Français juge selon divers angles la qualité et le coût des services mis à sa disposition par les pouvoirs publics. Mais il exige toujours efficacité, sécurité, innovation, maîtrise des coûts et transparence.

Au début de l'ère industrielle, la France a innové en créant les premiers grands services publics (chemins de fer, électricité, eau, etc.) en partenariat avec des entreprises concessionnaires. De nombreux États et villes du monde entier ont adopté depuis ce partenariat public-privé pour concevoir et construire les équipements ou gérer les services publics. Les opérateurs apportent professionnalisme, capacité gestionnaire, capitaux parfois. Ainsi se concilient les exigences du consommateur et les préoccupations du contribuable.

Paradoxalement, la France, très en avance en 1990, semble hésiter à s'engager plus avant. Le mouvement peut et doit au contraire s'accélérer.

Le cadre législatif et réglementaire, aujourd'hui complet, définit très précisément trois types de modes contractuels (gestion déléguée, contrat de partenariat, marché public) avec des procédures transparentes d'attribution et de contrôle.

La maîtrise de la dépense publique et de l'endettement de l'État constituent un enjeu majeur. Qui peut réellement douter que l'entreprise dont la compétitivité conditionne la survie, ne soit meilleure gestionnaire des tâches non régaliennes ?

PME performantes dans leur créneau ou grands opérateurs présents sur tous les continents, nous disposons des capacités nécessaires.

Où se situe donc l'obstacle ? Sur le terrain, les responsables locaux de toutes couleurs politiques savent se montrer pragmatiques, au

moins là où le partenariat avec l'entreprise a fait ses preuves : transport, traitement des déchets, distribution d'eau, restauration collective, équipements de stationnement, équipements sportifs et culturels, etc.

Nos responsables s'avèrent plus hésitants lorsqu'il s'agit de domaines nouveaux : services à la personne, infrastructures de transport, services logistiques en milieu hospitalier ou universitaire. Pourtant, il suffirait souvent d'assouplir un peu des statuts trop rigides et de laisser des expériences se réaliser pour tester des voies nouvelles. La comparaison des performances permettrait alors, *in fine*, d'opérer les meilleurs choix.

Recourir à l'entreprise n'est pas privatiser le service public. Il s'agit au contraire de donner à la puissance publique les moyens de jouer pleinement, efficacement et dans toute sa noblesse son rôle d'autorité organisatrice, au bénéfice de tous.

LES SERVICES PUBLICS LOCAUX ET LA GESTION DÉLÉGUÉE EXTRAITS DE L'ENQUÊTE IGD SEPTEMBRE 2004

OPINION DES FRANÇAIS QUANT À LA MISE EN CONCURRENCE PAR LE SERVICE PUBLIC EN %

	La concurrence doit être complète	La concurrence doit être limitée	Il ne doit pas y avoir de concurrence
La collecte des déchets	38	24	33
La distribution de l'eau	35	25	34
La distribution de l'électricité	34	26	35
L'assainissement des eaux	33	26	34
Les transports en commun de proximité (bus, trams, cars scolaires...)	33	29	29
La restauration collective et les cantines scolaires	32	25	32
La distribution du gaz	30	22	34
Le stationnement et les parkings payants	29	18	34
Les transports ferrés interurbains ou TER	27	22	31
La gestion des réseaux de chauffage urbain	26	23	23
Les services culturels et sportifs municipaux	23	22	46

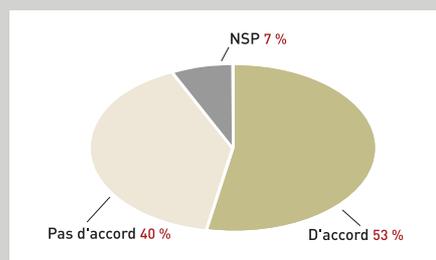
Source : Institut de la gestion déléguée, septembre 2004 - www.fondation-igd.org

PERCEPTIONS DES FRANÇAIS SUR LES EFFETS DE L'OUVERTURE À LA GESTION DÉLÉGUÉE DES SERVICES PUBLICS LOCAUX EN %

	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord
Permettra à la collectivité de disposer d'un choix plus large	79	15
Fera baisser les prix	61	32
Sera globalement bénéfique pour les usagers	61	30
Favorisera l'écoute des utilisateurs	59	31

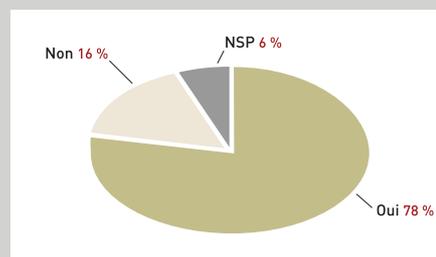
Source : Institut de la gestion déléguée, septembre 2004
www.fondation-igd.org

OPINION SUR LA NÉCESSITÉ DE METTRE EN CONCURRENCE GESTION DIRECTE ET GESTION DÉLÉGUÉE DES SERVICES PUBLICS LOCAUX



Source : Institut de la gestion déléguée, septembre 2004
www.fondation-igd.org

INTÉRÊT PERÇU DE LA MESURE DES PERFORMANCES DES SERVICES PUBLICS



Source : Institut de la gestion déléguée, septembre 2004
www.fondation-igd.org

Le grand rendez-vous

Comme toutes les autres activités économiques, les services vivent aujourd'hui à l'heure de l'Union Européenne et de l'internationalisation.

■ LES ATOUTS RÉELS DES ENTREPRISES FRANÇAISES

Les échanges de services ont progressé de 12 % en 2003. Ils représentent environ le cinquième du commerce mondial des biens et services, contre 15 % en 1980.

La croissance de l'investissement étranger direct (IED) en services dans le monde ne peut qu'augmenter. A contrario, la part des services dans les exportations mondiales, si importante qu'elle soit, demeure en retrait par rapport à leur poids (72 %) dans le PIB des pays développés. Cela tient à leur caractère souvent "non échangeable - non commercialisable", qui est généralement surmonté par la création de filiales à l'étranger via l'IED ou la conclusion de contrats, de licences par exemple.

Les entreprises françaises disposent d'atouts bien réels comme le montrent les succès de certaines d'entre elles à l'échelle planétaire. Mais bien des améliorations doivent encore être apportées aux règles du jeu pour permettre aux Français de faire au moins jeu égal avec leurs concurrents.

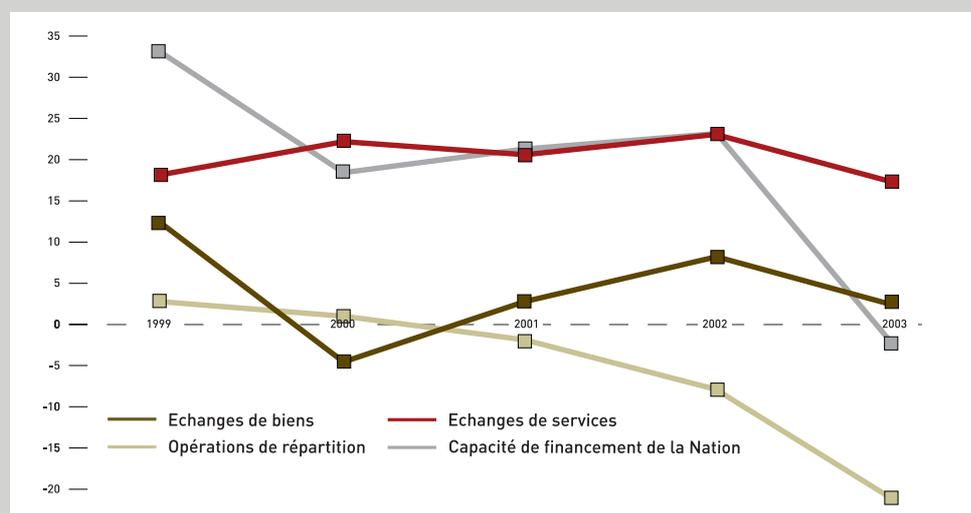
■ PROXIMITÉ ET DÉLOCALISATION

Tout n'est pas gagné et les positions acquises peuvent se révéler fragiles avec le temps. Certains avantages supposés des services peuvent être un leurre : à cause de la proximité qui doit exister entre client et prestataire, on a cru que les services n'étaient pas délocalisables. Ce n'est que partiellement vrai.

Tous les services ne sont pas "présentiels". Certains peuvent être rendus à distance grâce aux NTIC. Si l'interprète qui accompagne un responsable politique ou économique doit se trouver à ses côtés, le traducteur qui adapte un ouvrage ou un document peut être installé n'importe où dans le monde. La conception de logiciels, la comptabilité, l'expertise juridique même peuvent être pratiquées à distance.

En revanche, des expériences très médiatisées comme celles des centres d'appels téléphoniques ont parfois dû être interrompues, car la proximité culturelle est souvent aussi importante que la proximité géographique.

SOLDE DES ÉCHANGES EXTÉRIERS DE 1999 À 2003 EN MILLIARDS D'EUROS



Source : Insee Tableau de l'économie française 2004-2005

■ RÉDUIRE LES HANDICAPS

Le handicap culturel peut d'ailleurs jouer contre les entreprises françaises. Lors du forum Avantage Services, Marie-Christine Lombard, Group Managing Director de TNT Express, a fait remarquer que *"le système éducatif français ne favorise pas l'apprentissage des langues étrangères, alors que les métiers du service supposent une proximité linguistique avec le client"*.

Le handicap réglementaire se fait sentir, de manière différente, à deux niveaux au moins. Au niveau français, où la complexité s'oppose à la souplesse et à la réactivité, même hors frontières, et au niveau européen ou mondial où les règles sociales et fiscales incohérentes faussent la concurrence.

Il existe encore, même à l'intérieur de l'Europe, des règles et des habitudes qui entravent sciemment le franchissement des frontières. La libre circulation des services accuse un réel retard sur celle des marchandises en dépit des objectifs du Traité de Rome. Ce n'est pas seulement un problème culturel. On trouve dans chaque pays de grands opérateurs du secteur public, opérateurs d'État ou majoritairement d'État, qui adoptent des comportements protectionnistes et faussent ainsi les règles de la concurrence avec les entreprises du secteur privé.

Le commerce international des services fait également l'objet de négociations au niveau de l'OMC. Un clivage Nord-Sud existe en ce qui concerne les règles. Les pays en développement souhaitent obtenir des résultats au sujet du "mode 4", qui désigne les mouvements temporaires de personnes physiques pour la fourniture de services, ce qui revient à payer un intervenant en France au niveau de salaire de son pays d'origine. Le volet libéralisation paraît mieux engagé.

PAROLES DE SERVICES

Ouvrir le marché européen

Damien Verdier

Directeur du plan et du contrôle de gestion stratégique pour l'Europe chez Sodexo-Alliance
Président de la Commission Europe du GPS

Les professionnels des services doivent faire passer 4 messages forts aux dirigeants politiques et économiques et aux institutions.

- La France possède de nombreux champions dans le domaine des services, à l'échelle de l'Europe et même à l'échelle du Monde. Un groupe comme Sodexo emploie quelque 310 000 salariés répartis sur 23 900 sites dans 74 pays ! Les sociétés de services françaises ont franchi les frontières nationales depuis longtemps et ont établi un véritable maillage tout autour de la planète.
- Ces résultats ne vont pas de soi. De nombreux obstacles s'opposent encore au franchissement des frontières, y compris à l'intérieur de l'Union Européenne. Le processus de Lisbonne qui vise à faire de l'Europe l'économie la plus compétitive du monde va dans le bon sens : le projet de directive sur les services devrait faire émerger un vrai marché intérieur des services. Nous avons pourtant encore beaucoup de chemin à faire vers ce marché unique, notamment en raison de différences de réglementations d'un pays à l'autre.
- Les services sont des métiers de main-d'œuvre. Aussi, l'harmonisation sociale et fiscale des membres de l'Union Européenne est un sujet qui intéresse au plus haut point les professionnels. De plus, lorsque, dans de nombreux pays, le secteur public investit des activités du domaine concurrentiel, nous déplorons d'importantes distorsions au détriment du secteur privé.
- Souvent, les États européens font face à des difficultés budgétaires importantes, notamment parce qu'ils assurent des prestations éloignées de leurs missions régaliennes. Partout, le secteur public peut améliorer l'efficacité et la qualité de ses services en s'ouvrant à une collaboration fructueuse avec le secteur privé. Il y a là un vaste champ de progrès, à condition de faire débloquer les nombreux verrous qui bloquent toute évolution.

La libre circulation des services accuse un réel retard sur celle des marchandises en dépit des objectifs du Traité de Rome.

Un nouveau regard, quatre priorités

Les services occupent le premier rang parmi les secteurs productifs. Ils créent de la valeur par eux-mêmes, apportent des ressources de productivité à l'industrie, sont à la base de l'attractivité des territoires. Ils portent le développement économique et se tiennent prêts à créer des millions d'emplois. Voilà la réalité d'aujourd'hui et de demain. Regardons-la en face, elle est séduisante. Et offrons-lui les conditions indispensables à sa croissance.

1

■ FAIRE DE L'ÉCONOMIE

Les demandes des entreprises de services ne sont pas inspirées par une pensée politique particulière. Il s'agit d'impératifs économiques, pragmatiques, liés à des besoins et des caractéristiques connus. Il ne faut surtout pas politiser un débat dont la seule ambition est de garantir le meilleur environnement possible, pour le plus grand bénéfice de tous, citoyens, clients, salariés, en particulier en matière de gestion déléguée et de services à la personne.

2

■ ALLÉGER LE COÛT DU TRAVAIL

Toutes les activités de services mettent à disposition du temps et donc du travail humain. Surtaxer le coût de celui-ci, c'est s'attaquer à l'emploi et prendre le risque de voir celui-ci se réduire ou s'expatrier. L'État a besoin de ressources pour assumer ses responsabilités. Il doit les assurer de manière équitable : surcharger ceux-là mêmes qui lui apportent richesse et efficacité serait digne de Gribouille.

3

■ RÉDUIRE LES RIGIDITÉS

En France, les règles sociales reposent sur une vision industrialiste, basée sur des processus réguliers et continus et sur l'utilisation de machines. Les services doivent tout au savoir-faire humain et doivent répondre aux besoins au moment et à l'endroit où ceux-ci s'expriment. Les entreprises de services doivent disposer du personnel nécessaire de manière à répondre à la demande réelle et non en fonction d'entraves réglementaires conçues autrefois et en dehors d'elles.

4

■ HARMONISER LES RÈGLES EUROPÉENNES

Ce qui est vrai en France l'est aussi en Europe : les règles du jeu doivent permettre au marché intérieur des services de se développer. Elles doivent également garantir aux entreprises des conditions de concurrence parfaitement transparentes. L'harmonisation sociale et fiscale est un impératif.

Ouvrage édité par le Groupement des Professions de Services. Édition dirigée par Bérangère de Beauhoudrey. Tous droits réservés en France et à l'étranger.
N° d'édition 13-2004- Dépôt Légal 4^e trimestre 2004
N° ISBN - 2-908334-32-2. Création et réalisation Baton Rouge, imprimé en France par les Établissements Delcambre. Tirage à 3000 exemplaires.
Editeur délégué : Poly Print Édition.



GPS - 55 avenue Bosquet - 75330 Paris cedex 07
Tél. : 01 53 59 17 28 - Fax. : 01 53 59 18 10 - E-mail : contact@gps.asso.fr
Site internet : www.gps.asso.fr