



PANORAMA DES SERVICES MARCHANDS EN FRANCE

Rapport annuel
édition 2014



Connectez-vous

2014

Rapport annuel de
la Commission nationale
des services



Découvrez plus d'informations
sur la Commission en version 2.0

www.commission-nationale-services.gouv.fr

SOMMAIRE

Avant-propos du Vice-président de la Commission nationale des Services	5
.....	
Quelques moments clés de la CNS 2013-2014	8
.....	
L'écosphère des services: de l'énergie, de l'humain et de la matière	11
.....	
Une énergie à canaliser et à redéployer à travers les services	14
Le capital humain : fer de lance de la compétitivité française	26
.....	
Au cœur de la Commission nationale des Services (CNS)	37
.....	
Une large représentativité des acteurs	39
Une organisation en mode resserré	42
Les sections thématiques	45
Les travaux de la CNS	64
Vers une articulation forte avec le Conseil national de l'Industrie	78
.....	
Les grands débats des services	81
.....	
Une nécessité croissante d'accompagner le tissu économique des territoires	82
Des enjeux nationaux et internationaux pour les entreprises de services	97
.....	
La tribune des partenaires sociaux	123
.....	
La confédération française démocratique du travail	123
La confédération française de l'encadrement – confédération générale des cadres	125
La confédération française des travailleurs chrétiens	126
La confédération générale du travail – force ouvrière	127
.....	
Annexes	129
.....	
Statistiques des services marchands	129
Décret, arrêtés constitutifs	135
Liste des membres des sections thématiques	140

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



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

Ce premier rapport présente le substrat annuel des travaux ouverts le 4 juin 2013 par l'installation de la Commission nationale des services, qui a succédé à la Commission permanente de concertation pour les services.

Depuis plus de 30 ans, notre modèle économique a profondément muté vers une nouvelle réalité, l'ère du service. Cette vérité, précieuse d'enseignements pour notre présent et notre avenir, s'impose d'évidence et le nouveau regard que lui portent les pouvoirs publics ouvre la voie d'un consensus prometteur.

Les entreprises de services sont aujourd'hui le relais de l'emploi et de la croissance. Il en est ainsi en France comme dans les économies développées : les emplois perdus dans les secteurs économiques en mutation se créent essentiellement dans les services, où la demande est croissante et le potentiel de développement considérable.

Pour autant, cette dynamique vertueuse a marqué le pas en 2013 et les tendances de 2014 laissent peu de place à un optimisme démesuré : les entreprises de services devraient maintenir leur niveau d'emploi, voire l'améliorer légèrement. Si la faiblesse de la croissance économique peut en partie justifier ce tassement, l'absence d'un cadre réglementaire adapté peut inciter les entreprises de services à délocaliser, dans leur cycle de production, une partie de la chaîne de la valeur ajoutée. Ce sont alors des emplois perdus en France qui se créent ailleurs. Dans une économie concurrentielle ouverte sur le monde, aucun secteur économique n'est « abrité ».

L'ambition de la CNS est d'être force de proposition dans le vaste chantier de modernisation entrepris, car la compétitivité des entreprises se construit et se consolide d'abord sur leur marché intérieur. Les entreprises de services doivent pouvoir se développer dans un environnement juridique, fiscal, réglementaire et administratif favorable aux affaires et à la création de valeur, et ainsi disposer d'une assise solide pour promouvoir leurs acti-

vités à l'international. La CNS est légitime à rappeler que la France a de nombreux atouts et de nombreux leaders mondiaux dans les services pour nourrir ses ambitions à l'étranger et que l'explosion numérique offre des perspectives sans frontière pour nos talents.

Renforcée avec l'arrivée des représentants des salariés et de l'industrie, la CNS est une instance de dialogue ouverte et décloisonnée. Elle souhaite associer le législateur à ses travaux afin d'éviter que des lois ne soient contre-productives. Elle se veut souple et créative pour apporter des réponses aux enjeux majeurs auxquels nous sommes confrontés, éclairer et conseiller les pouvoirs publics sur la situation et le formidable potentiel des services en France.

La contribution des services au développement de l'économie et de l'emploi, les leviers de leur compétitivité, parmi lesquels l'innovation, leur rôle dans la reconversion des territoires, leur gisement de performance pour l'industrie et ses filières d'excellence, sont autant de chantiers porteurs auxquels travaillent les membres de la commission.

La CNS est une opportunité pour les services. Les services sont indéniablement une chance pour la France.

Christian Nibourel,

Vice-président de la Commission
nationale des Services.

Président du Groupement des professions de services.

Président Accenture France et Bénélux



Quelques moments clés



Arrêté nominatif de la

26 décembre 2013

Avis sur le CICE

29 octobre 2013

Création des sections thématiques

1^{er} juillet 2013



Lancement de la CNS

4 juin 2013

de la CNS 2013-2014



Colloque sur les services
23 sept. 2014

Déplacement en Franche-Comté
(visite de « 1 000 parcours »)

17 avril 2014

Présentation de propositions au ministre

25 mars 2014

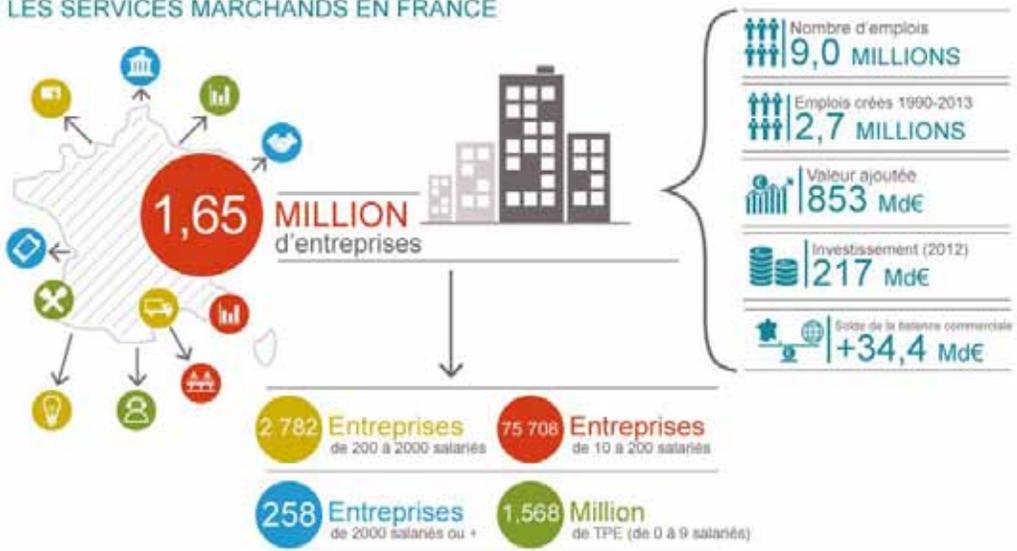
**Quatorze réunions du bureau,
plus de 50 réunions des sections thématiques,
des rencontres avec les cabinets ministériels,
des consultations des fédérations
professionnelles et des organisations
syndicales et du travail au quotidien...**

la CNS
2013

L'écosphère des services : de l'énergie, de l'humain et de la matière

Le parti pris de ce rapport est de retenir comme champ des services les activités tertiaires principalement marchandes, hors commerce. Ainsi, les services représentent 45 % de la valeur ajoutée du PIB 2013.

LES SERVICES MARCHANDS EN FRANCE



Source : Insee – **CNS**

Intitulé	Valeur ajoutée des branches en 2013 à prix courant (En milliards d'euros)	Poids en 2013 En %
Agriculture, sylviculture et pêche	32,1	1,7 %
Industrie manufacturière, industries extractives et autres (dont distribution d'eau et énergie)	262,1	13,8 %
Construction	113,9	6,0 %
Commerce; réparation d'automobiles et de motocycles	199,2	10,5 %
Services principalement marchands	853,5	45,0 %
Hébergement et restauration	50,9	2,7 %
Édition, audiovisuel et diffusion	24,0	1,3 %
Télécommunications	20,6	1,1 %
Activités informatiques et services d'information	44,1	2,3 %
Activités immobilières	242,5	12,8 %
Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques	92,1	4,9 %
Recherche-développement scientifique	31,9	1,7 %
Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques (dont publicité, études de marché etc.)	15,0	0,8 %
Activités de services administratifs et de soutien (dont intérim, sécurité, nettoyage etc.)	103,3	5,4 %
Arts, spectacles et activités récréatives	25,7	1,4 %
Autres activités de services (dont coiffure, blanchisserie etc.)	28,3	1,5 %
Activités des ménages en tant qu'employeurs	3,7	0,2 %
Transports (yc activités postales) et entreposage	87,1	4,6 %
Activités financières et d'assurance	84,3	4,4 %
Services principalement non marchands	436,0	23,0 %
Administration publique et défense; sécurité sociale obligatoire	156,4	8,2 %
Enseignement	102,1	5,4 %
Activités pour la santé humaine	113,7	6,0 %
Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement.	63,8	3,4 %
Total des branches	1896,9	100,0 %

Source: Comptes nationaux, Insee

Ces activités de services sont réalisées par des entreprises, des opérateurs parapublics (notamment dans la R&D ou le logement), des associations (notamment dans la culture, les sports, les loisirs) et des ménages (emploi à domicile). Le champ de ces activités de services dépasse le seul secteur des services (entreprises spécialisées dans ces activités) et couvre également les activités de services réalisées dans les autres secteurs (par exemple des activités pour compte propre d'ingénierie ou de R&D par des firmes industrielles ou de la construction).

Le seul secteur des services emploie plus de 8 millions de salariés fin 2013, et environ 1 million d'indépendants.

Parmi les 1 650 000 entreprises¹ (hors associations) de ce secteur, 96 % sont des TPE de moins de 10 salariés, représentant 25 % de l'emploi salarié (35 % des personnes occupées y compris indépendants) et 30 % de la valeur ajoutée. À l'inverse, les 1 725 entreprises de plus de 250 salariés, représentent 41 % de l'emploi et de la valeur ajoutée. ■

1 – Dans ce rapport, le terme « entreprise » désigne l'unité légale (société ou entreprise individuelle) identifiée par son identifiant Siren et non l'entité définie par la loi LME et le décret 2008-1534 du 18 décembre 2008, à savoir la plus petite combinaison d'unités légales jouissant d'une certaine autonomie de décision.

Une énergie à canaliser et à redéployer à travers les services

Des secteurs socles de l'économie française

Les services : principal secteur d'activités de l'économie française.

Les entreprises de services ont pris une place prépondérante dans la production de richesses (PIB) et dans l'emploi des économies des pays développés.

Un potentiel sans limite

À cela, plusieurs raisons :

- des gains de productivité réalisés dans l'industrie qui transforment la demande au profit des activités de services ;
- une demande de services de la part des consommateurs qui semble infinie alors que la demande de biens est plus limitée ;
- une demande de biens qui s'enrichit considérablement en services, comme le montrent notamment de nombreuses innovations liées au numérique ;
- une globalisation de l'économie qui s'est accompagnée d'un processus de déplacement des facteurs de production, souvent au profit des pays émergents.

Un dénominateur commun : la relation client

Les activités de services partagent une caractéristique commune : une relation client forte. Cette relation s'établit autour de la mise à disposition de temps ou de compétences techniques et comportementales. Par ailleurs, le client peut être associé au processus de production et le service n'est pas stockable, il est donc perdu s'il n'est pas vendu.

La délocalisation des activités de services

Bien que la prestation de services nécessite le plus souvent un contact direct entre le prestataire et son client, les entreprises de services peuvent délocaliser une partie de la chaîne de création de valeur de leurs prestations, notamment le *back office*. Ainsi, les entreprises de services n'échappent pas au mouvement de globalisation des économies.

En savoir plus...

Les activités de services marchands :

- Transports et entreposage : transport routier, aérien, maritime, ferroviaire, poste et courrier, logistique, entreposage et services auxiliaires...
- Hébergement et restauration : hôtellerie, restaurations traditionnelle, rapide, collective...
- Information et communication : télécommunications, informatique...
- Banques et assurances
- Activités immobilières : marchands de biens, promotion, location...
- Activités spécialisées, scientifiques et techniques : ingénierie, conseil, publicité...
- Activités de services administratifs et de soutien : intérim, sécurité, foires et salons, propreté, centres d'appels, maintenance...
- Arts, spectacles et activités récréatives : parcs de loisirs, cinéma, jeux de hasard, théâtre...
- Collecte et assainissement des eaux usées, des déchets, dépollution...
- Services aux personnes : soins à domicile, garde d'enfants...



Pour en savoir plus sur le détail de chaque secteur, consultez le site web de la CNS.

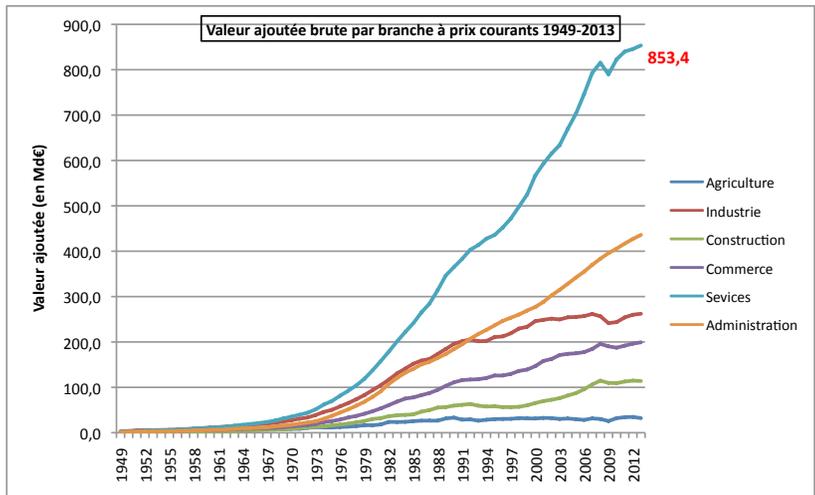
Une contribution essentielle à l'économie française

**Les services
représentent
45 % du PIB**

En 2013, les services représentent 45 % de la production de richesses françaises, soit 853,4 Md€ de valeur ajoutée (PIB).

Une croissance sans précédent

Le graphique de l'évolution de la production des secteurs économiques dans l'économie française de 1949 à 2013 souligne l'importance du taux de croissance des services sur cette période.



Source : Comptes Nationaux – base 2010 - Insee

Une frontière étroite entre services marchands et non marchands

L'« administration » correspond au secteur public (État, administrations centrales, services déconcentrés, collectivités territoriales). Il comprend les fonctions régaliennes de l'État (police, armée, justice...) et recouvre également un ensemble de services non marchands tels la santé (sécurité sociale, hébergement médico-social) ou l'enseignement. La frontière entre les services marchands et les services non marchands est parfois mince et dépend souvent de la culture du pays.

Chez nos voisins européens

La contribution des activités de tous les services confondus (publics et privés) à l'économie nationale est comparable d'un pays de l'Union européenne à l'autre, comme le montrent les statistiques fournies par Eurostat.

Zoom sur ...

le PIB par secteurs économiques en Europe :

	Agri- culture	Indus- trie	Cons- truction	Services	Com- merce	Public
Royaume-Uni	0,70 %	16,50 %	6,70 %	45,90 %	11,20 %	19,10 %
France	1,90 %	12,60 %	6,20 %	45,40 %	11,20 %	22,60 %
Italie	2,00 %	18,60 %	6 %	45,70 %	10,70 %	17,00 %
Zone euro	1,70 %	19,30 %	6,20 %	42,50 %	10,90 %	19,30 %
UE 27	1,70 %	19,50 %	6,30 %	42,30 %	11,10 %	19,10 %
Allemagne	0,90 %	26,20 %	4,60 %	41,50 %	9,00 %	17,80 %
Espagne	2,50 %	16,90 %	10,10 %	40,20 %	12,20 %	18,30 %

Source: Eurostat 2011 – NB: données 2012 incomplètes

Le secteur des services marchands : premier pourvoyeur d'emplois en France

**Les services
marchands
emploient
35,5 % des
salariés**

Des emplois en nombre

La valeur d'un service se construit au travers des contacts entre l'entreprise et son client, relation qui repose sur du temps, des exigences de réactivité et de proximité. C'est pourquoi une part importante des salariés des entreprises de services est en contact avec le client.

Des emplois diversifiés

Pour délivrer ses prestations, développer son chiffre d'affaires, une entreprise de services a besoin d'hommes et de femmes disposant d'une grande diversité de qualifications et de compétences.

**1 million
d'emplois de
services dédiés
aux exporta-
tions de
services**

Un secteur en croissance

Les services marchands emploient 9 millions de personnes sur un total de 25,4 millions de salariés, soit 35,5 % de l'emploi total en France. Le solde net des emplois créés entre 1990 et 2013 s'élève à 2,7 millions. Grâce à cette progression, les activités de services ont plus que compensé les emplois détruits par d'autres secteurs économiques. Ces créations d'emplois s'inscrivent dans une tendance lourde des économies avancées qui détruisent des emplois industriels et en recréent dans les services, dont la moitié dans les secteurs à forte intensité de savoir.

**Un potentiel
de création
de 700 000 à
800 000
emplois
nouveaux**

Les services devraient continuer à créer des emplois à moyen terme

Les créations d'emplois dans les services se poursuivront dans les prochaines années à un rythme variable selon le taux annuel de croissance économique. Ainsi, selon le Centre d'analyse stratégique, 786 000 emplois vont être créés à moyen terme dans les services², soit 80 % du nombre total des emplois créés en France.

Pour sa part, une étude³ publiée par le cabinet McKinsey en mai 2014 table sur un solde net de 700 000 emplois créés dans les services d'ici 2018.

2 – Les secteurs créateurs d'emplois à moyen terme - Centre d'analyse stratégique N° 258, janvier 2012

3 – Dynamiser le marché du travail en France pour créer massivement des emplois - Etude McKinsey

Selon ce cabinet, les secteurs les plus créateurs d'emplois d'ici à 2018 seraient:

- les métiers liés aux nouvelles technologies, à la recherche et au conseil où 222 000 emplois pourraient être créés (dont 69 000 postes dépendraient de la mise en place de mesures comme l'assouplissement de la durée de travail des cadres, le développement du télétravail...);
- les métiers de la distribution avec 215 000 emplois dont 40 000 seraient liées à une évolution de la réglementation sur l'ouverture des magasins;
- la construction: 203 000;
- les services opérationnels: 184 000;
- les services à la personne: 147 000;
- le transport et l'entreposage: 98 000;
- l'hôtellerie-restauration: 86 000.

Zoom sur ...

Les emplois par secteur économique en France:

	1990		2013	
	en milliers	en %	en milliers	en %
Agriculture, sylviculture, pêche	1 409	6,20 %	845	3,30 %
Industrie	4 204	18,40 %	2 906	11,40 %
Construction	1 776	7,80 %	1 822	7,20 %
Commerce	2 944	12,90 %	3 369	13,20 %
Services	6 376	27,80 %	9 043	35,50 %
Administration	6 199	27,10 %	7 455	29,30 %
Ensemble	22 908	100 %	25 440	100 %

Source : Comptes Nationaux, Insee

Une dynamique portée par la création d'entreprises

La création d'entreprises, un levier puissant

Une entreprise sur deux se crée dans les services

La part des services dans le total des créations d'entreprises se maintient autour de 60 % depuis 2009, date de la création du statut d'auto-entrepreneur.

La part des entreprises créées dans l'industrie, la construction et le commerce est de 5, 15 et 20 % respectivement.

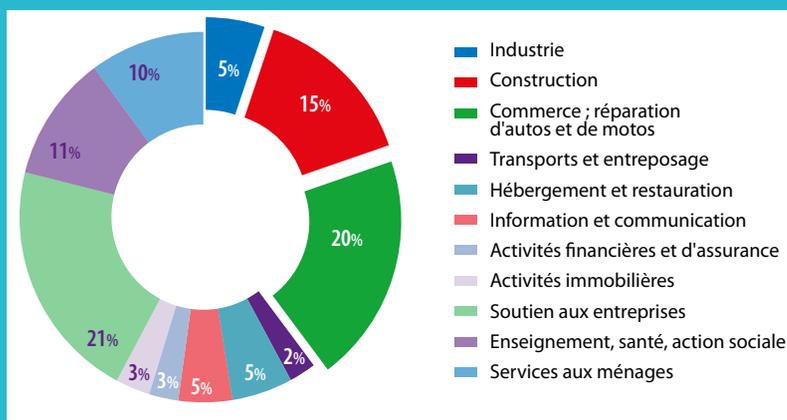
Malgré un récent tassement conjoncturel, le rythme mensuel moyen de création d'entreprises dans les services en 2014 s'élève à 46 000, y compris les auto-entrepreneurs qui comptent pour la moitié de ces créations.

Des entreprises de services moins touchées par les défaillances

Les défaillances d'entreprises surviennent à un rythme voisin de 5 000 par mois selon la Banque de France. Les entreprises du secteur des services en totalisent moins de la moitié (44 %).

Zoom sur ...

La répartition des créations d'entreprises (y compris auto-entrepreneurs)



source : Insee – Sirène 2014

Des activités interstitielles en amont et en aval des autres secteurs

Le cercle vertueux de la création de valeur dans et par les services

Des activités présentes à tous les stades de la production

Les entreprises de services interviennent à différents stades du processus de production d'un bien ou d'un service: de la conception (recherche et développement, conseils...) à la livraison au client (transport et logistique...) en passant par la commercialisation (publicité, hébergement site web...): pas un acteur économique ne peut aujourd'hui se passer d'un prestataire de services.

Contrairement à une idée reçue, le phénomène d'externalisation qui consiste, pour une entreprise, à confier à un prestataire les activités qui ne font pas partie de son cœur de métier, n'a eu qu'une influence modérée sur le développement des entreprises de services (voir l'étude de Lilas Demmou pour la DG Trésor publiée en 2010⁴).

Un cercle vertueux

Sur la période 1980-2007, un quart des pertes d'emplois industriels est imputable aux transferts d'activités. Ce mouvement est aujourd'hui considérablement réduit: « *le recours des entreprises industrielles à des prestataires de services tend à se stabiliser sur la période récente: les emplois externalisés ne représenteraient plus que 5 % des pertes d'emplois industriels observées entre 2000 et 2007* » selon Lilas Demmou.

Le développement et la croissance des entreprises de services reposent sur un processus vertueux d'amélioration constante de leur offre, donc sur leur capacité à innover. Cette capacité est un facteur considérable de création de valeur pour une entreprise, parce que c'est elle qui va permettre de produire toujours plus de services et donc générer toujours plus de valeur. C'est bien ce processus d'innovation qui est à l'origine de l'expansion de l'activité et des emplois de services dans l'économie.

4 – La désindustrialisation en France – Lilas Demmou, chargée de mission à la Direction générale du trésor au moment de la rédaction de l'étude.

Le saviez-vous ?

Le volume annuel de consommation par personne est trois fois plus élevé qu'en 1960. La France est passée des Trente Glorieuses, caractérisées par le développement d'une consommation de masse, à une période beaucoup moins dynamique en termes de gains de pouvoir d'achat et de consommation à partir du milieu des années 1970. Cette progression globale recouvre de profonds changements dans la répartition du budget des ménages, entre les différents postes de dépenses : les parts réservées à l'alimentation et à l'habillement se sont réduites, au profit notamment du logement et des transports, de la santé, de la communication et des loisirs. Globalement, les services prennent aujourd'hui une part prépondérante dans le budget des ménages, bien plus importante qu'en 1960 : les loyers tiennent une place croissante, et les prix des autres services ont progressé plus rapidement que ceux des biens.

La baisse continue de la part de budget consacrée à l'alimentation et, à l'opposé, la hausse de celle affectée à la santé sont principalement le reflet de la progression du niveau de vie tout au long de la période, phénomène également attesté par les comparaisons européennes. Plus généralement, l'analyse des structures de consommation propres à chaque pays révèle qu'un processus de convergence est à l'œuvre. Ce processus est sans doute lié à celui du niveau de vie des pays, mais il résulte également de l'ouverture du marché européen et de la libre circulation des biens et des technologies. Aussi, bien qu'ils aient des niveaux de PIB par habitant comparables à celui de la France des années 1960 ou 1970, la structure de consommation des derniers pays entrant dans l'Union européenne se rapproche de celle des Français d'aujourd'hui pour nombre de postes budgétaires. En outre, cette analyse en termes de convergence, au cours du temps ou entre pays, trouve aussi ses limites : par exemple, parmi les pays fondateurs de l'Union européenne, certaines spécificités nationales demeurent.

source : Insee – La consommation des ménages depuis cinquante ans – Georges Consales, Maryse Fesseau et Vladimir Passeron

**Les services
sont les
premiers
clients des
services**

Les services consommateurs de services

Les données fournies par la comptabilité publique⁵ montrent l'interdépendance entre les différentes branches des services. Ainsi, il apparaît que pour 100 euros de services marchands vendus en France à des entreprises ou à des administrations en 2011, seuls 19 € étaient consommés par les activités industrielles et 67 € par les services marchands eux-mêmes (le solde était de 1 € par l'agriculture, 5 € par la construction et 8 € par les services non marchands).

Des entreprises françaises parmi les leaders mondiaux

**La France a
des champions
dans les
services**

La France a des leaders mondiaux dans les services

Les entreprises de services françaises qui se sont internationalisées sont stratégiques pour la balance commerciale de la France.

Vivendi (médias), Accor (hôtellerie), Française des jeux (loterie), Air France – Klm, SNCF (Transport), France Telecom/Orange (télécommunications), Veolia, Suez Environnement-Lyonnaise des Eaux (services environnementaux), Groupe Critt (services intérimaires), Cap Gemini, Atos origin (SSII), Sodexo (services sur sites – facilities management), Technip (ingénierie), JCDcaux et Publicis (communication publicitaire) sont autant d'entreprises françaises qui occupent des places de leader ou figurent dans le top 10 mondial de leur secteur contribuant ainsi aux bons résultats de notre balance des paiements⁶.

Solde positif des services dans la balance des paiements

Entre 2002 et 2012, dans la balance des paiements de la France, le solde positif des services a progressé de plus de 98,4 % pour atteindre 34,4 Md€, tandis que celui des biens est passé de +8 Md€ à un déficit de 70,6 Md€.

5 – Comptes nationaux – tableau des entrées sorties (TES) - Insee mai 2014

6 – Cette partie s'appuie sur deux études: Mondialisation des services: 10 ans qui vont tout changer - Cabinet Oliver Wyman, 2013; Les exportations françaises de services - Cabinet GCEC, 2013

Croissance du commerce mondial des services

Les évolutions et les changements structurels opérés au cours des six dernières années ouvrent des perspectives encourageantes pour les exportations françaises de services. Mais cette amélioration ne doit pas cacher la fragilité de la place de la France dans le commerce mondial des services qui pourrait l'empêcher de profiter d'une croissance attendue de plus de 30 % des flux dans les dix années à venir.

Des entreprises de services françaises dans le peloton de tête

La position de la France face à ses principaux partenaires européens est contrastée. D'une part, la France se classe 3^e après le Royaume-Uni et l'Allemagne en flux et en solde. D'autre part, les parts de marché mondiales des services ne révèlent aucun avantage comparatif ou absolu des exportateurs français par rapport à leurs compétiteurs anglais et allemands les plus forts.

Il existe malgré tout un risque pour les entreprises françaises de services d'être « absorbées ».

Selon le cabinet Oliver Wyman, la mondialisation révèle les points faibles des entreprises de services à l'exportation : les parts de marché mondiales des services français sont nettement insuffisantes en taille et dans les secteurs stratégiques d'avenir. ■

Le saviez-vous ?

- Le marché mondial des services informatiques est supérieur de +10 % par rapport à l'aéronautique et la défense ;
- Le marché mondial de l'hôtellerie-restauration dépasse celui de l'automobile ;
- Les produits permettent d'exporter des services : 83 % de la valeur ajoutée de l'iPhone n'est pas liée à la production ;
- 94 % des entreprises française de services ont moins de 10 salariés, contre 79 % aux États-Unis, le pays de la franchise ;
- Vers une économie immatérielle en réseaux : jusqu'à 15 % de la valeur remonte vers les centres de décision mondiaux.



Pour accéder à l'étude Oliver Wyman sur la mondialisation des services, consultez le site web de la CNS.

Leaders Français et positionnement mondial des 10 premières entreprises

Classement selon chiffre d'affaire 2012 en milliards de USD, Taille du marché consolidé des top 10

B2C		Position dans top 10	Evol. 2009-2012
Media		Top 3	- 2 places
Hôtellerie		Top 3	=
Distribution alimentaire		Top 3	- 1 places
Loteries		Top 3	?
Transports		Top 10	- 2 places
Telcos		Top 10	- 2 places
Restauration et loisirs		-	-
Distribution non alimentaire		-	-

B2B		Position dans top 10	Evol. 2009-2012
Services environnementaux ¹		Leader	=
Construction		Top 10	- 3 places
Energie		Top 3	- 1 places
Services sur site facility management ¹		Top 3	=
Distribution industrielle B2B		Top 3	=
Services sur site multitechnique		Top 10	=
Services intérimaires ¹		Top 10	=
SSII		Top 10	=
Distribution alimentaire B2B ¹		Top 10	=

Source: Analyse OW, Forbes Global 2000 en mai 2013 –



Le capital humain : fer de lance de la compétitivité française

La France est l'une des économies en Europe où le poids relatif des services est le plus important. Elle possède des « champions des services », en position de leader mondial dans l'environnement, l'ingénierie, les médias, l'hôtellerie, les transports...

**Des secteurs
à forte
intensité de
main-d'œuvre...**

Or, les services reposent, encore davantage que pour d'autres secteurs, sur leurs ressources humaines, mettant ainsi le capital humain au centre de la croissance économique française. En effet, les services ont la particularité de mettre au profit des entreprises et des particuliers une diversité de compétences extrêmement importante. La sauvegarde et l'enrichissement de ce patrimoine humain doivent ainsi être pérennisés à travers un investissement fort des entreprises. Egalement, la forte intensité en main-d'œuvre des services est une spécificité de ces secteurs à laquelle les décideurs publics et privés doivent être sensibilisés.

Des secteurs qui reposent essentiellement sur leurs ressources humaines

**... marqués par
des spécificités
mais aussi avec
des points
communs**

Les services constituent les secteurs dans lesquels les gisements de créations d'emplois apparaissent comme les plus prometteurs. Cependant, si les services représentent une part tendanciellement croissante de l'emploi total, des dynamiques plus hétérogènes que dans l'industrie (entre les services dépendant du cycle de consommation des ménages, comme les services à la personne, et les services aux entreprises « aval » directement liés au cycle d'activité industrielle, comme le commerce de gros et une partie de la logistique) justifient une approche différenciée des différents secteurs.

Si les services constituent le secteur qui fournit le plus d'emplois en France, ils restent encore mal connus.

Pourtant, l'augmentation du nombre et de la proportion d'emplois dans les services n'est pas sans effet sur les caractéristiques de l'emploi : ils sont davantage concentrés dans des entreprises de taille plus réduite⁷, répondent à des besoins localisés, supposent des relations plus directes avec les clients, une relation managériale différente, moins axée sur l'organisation pyramidale et impliquant plus d'autonomie.

De la même manière, les spécificités d'organisation au sein des entreprises de services ne sont pas sans conséquence sur les caractéristiques de l'emploi dans ces secteurs.

La focalisation des salariés dans les plus petites entreprises a un impact sur leur représentativité, puisque les plus petites unités sont exemptées de certaines obligations légales et sociales.⁸

Egalement, les conditions d'emploi et de travail ont été modifiées.

Par exemple, le développement de la sous-traitance dans le secteur industriel a eu pour conséquence de donner une place, parfois centrale, à un acteur extérieur dans la relation employeur-employé. La dépendance économique entre entreprises, entre donneur d'ordre et prestataire notamment, peut ainsi s'imposer au salarié, s'ajoutant au lien de subordination inhérent à la relation salariale.

Des spécificités qui évoluent avec la trans- formation de l'économie

En outre, la tertiarisation et la transformation de l'organisation productive de l'économie ont également eu un impact sur la nature des emplois. Si le contrat à durée indéterminée et à temps plein constitue encore la norme, de nouvelles relations contractuelles offrant plus de souplesse se sont développées : CDD, intérim, temps partiel... qui dans certains secteurs ont pu avoir un impact sur l'image que les services peuvent avoir dans l'opinion publique.

De même, en matière de rémunération, la création d'emplois dans les services, portée par des secteurs à faible niveau de salaire comme les services

7 – On a observé, entre 1985 et 2009, une relation inverse entre la contribution à la croissance de l'emploi et la taille des entreprises : celles de 1 à 9 salariés ont créé près du 1/3 des emplois, contre 12% pour celles > à 500 emplois in « Les services peuvent-ils sauver l'emploi en France ? » - Richard Duhautois, Nadine Levratto, Héloïse Petit - Cahiers français, mai – juin 2014, n° 380, p. 40–46, La documentation française.

8 – Pour le détail des seuils d'effectifs applicables en fonction de la taille de l'entreprise, voir Liaisons Sociales, numéro juridique n°10, juillet 2013, Elections des représentants du personnel, incluant un point spécial sur les seuils d'effectifs – p. 115 à 120.

à la personne ou les services opérationnels aux entreprises, a pu contribuer à fausser l'image des services en donnant une vision réductrice de ces secteurs, beaucoup plus diversifiés en termes de qualifications et de niveaux de rémunération.

En effet, les services sont également pourvoyeurs d'emplois à haut niveau de qualification, forte valeur ajoutée et niveau de rémunération élevée, comme dans le domaine de la R&D, le conseil pour les affaires et la gestion, l'ingénierie et les études techniques, etc.

Au final, le modèle de développement des entreprises de services diffère du modèle industriel sur lequel ont été construits le droit du travail, la fiscalité, la réglementation française. Les spécificités liées à la valeur d'un service, qui se construit dans la relation entre l'entreprise et son client, relation qui repose sur du temps, des exigences de réactivité et de proximité, paraissent souvent antinomiques avec les contraintes sociales et réglementaires qu'on lui impose.

Des spécificités dont il convient de tenir compte pour accompagner au mieux la création d'emplois dans les services

Dans des secteurs économiques où la mobilisation des ressources humaines peut représenter jusqu'à 80 % de la valeur ajoutée de la prestation de service, il importe donc que cette spécificité soit particulièrement prise en compte dans les politiques publiques d'accompagnement et de soutien à l'activité de ces secteurs économiques. Comprendre la croissance de l'emploi dans les services peut permettre de la guider, en actionnant les leviers susceptibles d'avoir un effet démultiplicateur maximal sur les créations d'emplois, comme par exemple, dans le cas d'une mesure fiscale de nature à impacter le coût du travail.

C'est le cas, par exemple, des services à la personne, qui sont un secteur extrêmement sensible à la fiscalité (crédit d'impôts) des particuliers, au poids des cotisations sociales et à la hausse du coût du travail, notamment du fait du risque de travail au noir ou de travail « gris » (où une partie seulement des heures est déclarée).

De la même manière, la place du facteur humain constitue un déterminant puissant de l'organisation interne des entreprises.

Une place centrale donnée à la gestion des ressources humaines et aux organisations du travail innovantes

Lié aux transformations économiques - digitalisation, *Big data*, montée en gamme, nouveaux enjeux commerciaux, accélération des mutations économiques... - qui impactent directement l'organisation des entreprises et ont une incidence sur l'évolution des métiers, le poids des ressources humaines dans les services impose tout particulièrement aux entreprises de services de repenser leurs modes de management, la gestion de leurs ressources humaines, le recrutement et la formation de leurs collaborateurs et, au-delà, de leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dans une perspective de performance accrue.

En particulier, les secteurs des services sont incités à investir dans des modes d'organisation du travail innovants ou des dispositifs de valorisation de leurs ressources humaines. Ainsi, il est observé une meilleure représentation du recours au télétravail⁹ dans les activités de commerce, de prestations intellectuelles ou de services aux collectivités (énergie, eau, déchets). Cette modalité d'organisation du travail, qui recèle des gisements d'amélioration de compétitivité, permet une meilleure conciliation de la vie privée et professionnelle du salarié avec les objectifs de performance et de réduction des postes de charges de l'employeur.

Egalement, les secteurs des services sont impliqués dans de nombreuses initiatives visant à favoriser la promotion interne de leurs salariés ou l'insertion de populations fragilisées et éloignées de l'emploi (cf. secteurs de la restauration collective et rapide, propreté...), en multipliant les actions de formation internes, en nouant des partenariats avec le ministère en charge de l'éducation, etc.

Une diversité de compétences au service de l'économie

Une tendance à la polarisation de l'emploi, également marquée par l'évolution des compétences demandées

Les secteurs des services regroupent une très grande variété de secteurs, qui vont des services à la personne, aux activités de prestations intellectuelles (ingénierie, architecture, consulting prestations juridiques et financières...) en passant par les activités immobilières. Ils regroupent également à la fois des activités à très haute valeur ajoutée (conseil, ingénierie, banque,

9 – voir article dédié au télétravail dans la partie réservée aux grands débats des services, page 90

assurance, etc.) et des métiers opérationnels nécessitant une qualification plus accessible (nettoyage, gardiennage, secrétariat, centres d'appel, etc.).

Si des études récentes mettent en évidence un tassement des créations nettes d'emploi dans les services, ainsi qu'une polarisation des métiers entre des « emplois du savoir », bien rémunérés et à niveau élevé de qualification, et des emplois de services de proximité, qui le sont beaucoup moins, il n'en demeure pas moins que les services resteront un moteur de créations d'emplois à tous les niveaux de compétences et de qualifications, et ce, durablement.

Ainsi, de nombreuses études montrent qu'à court terme¹⁰ comme à plus long terme¹¹, la tertiarisation des emplois se poursuivra et que cette tendance sera portée par :

- les métiers d'assistance aux personnes : aides à domicile, assistantes maternelles, professionnels de l'action sociale répondant aux besoins des personnes âgées, des personnes handicapées et des jeunes en difficulté, etc.,
- les métiers très qualifiés : cadres et managers de haut niveau,
- les métiers du commerce et de l'hôtellerie-restauration.

Par ailleurs, des gisements d'emplois pour des métiers émergents liés à l'automatisation et à la numérisation de l'économie porteront également, dans les prochaines années, la croissance de l'emploi dans les secteurs des services.

Ainsi, les métiers liés au traitement massif des données – *Big data* –, au verdissement de l'économie, aux évolutions technologiques et à la montée en gamme des produits et services, vont connaître des niveaux de croissance élevés, sans compter les emplois pour lesquels il n'y a pas encore d'anticipation possible ! Pour n'en citer que quelques-uns :

- *dataminer* ou explorateur de données : le dataminer a pour vocation l'extraction d'un savoir ou d'une connaissance à partir de grandes quantités de données, par des méthodes automatiques ou semi-automatiques ; grâce à ce type de compétence, Amazon espère, dès 2015, pouvoir livrer ses clients avant même leur commande en anticipant leurs besoins grâce à l'étude de leur profil et de leurs achats ;
- expert bilan carbone : à travers ce métier, il s'agit d'inciter les entreprises à intégrer dans leur organisation les évolutions législatives liées à l'environ-

10 – Enquête « Besoins en Main-d'œuvre » de Pôle Emploi/Crédoc – 2014.

11 – Etude CGSP- Dares « Les métiers en 2022 », Juillet 2014.

nement, le changement climatique et la raréfaction des énergies fossiles et de transformer ces contraintes en opportunités économiques ;

- responsable *Supply Chain*: il a la charge de gérer l'ensemble de la chaîne des flux de l'entreprise: flux de produits (matériels ou non) ainsi que les flux d'informations et financiers s'y rapportant. A ce titre, il doit coordonner l'ensemble des services qui participent à la performance de la chaîne logistique. Son rôle inclut également les relations, liées à la gestion des flux, avec les clients, les fournisseurs et les partenaires de l'entreprise. Son objectif est de répondre au service fixé dans les meilleures conditions économiques possibles. Il définit la stratégie correspondante et participe étroitement au processus opérationnel de gestion de la demande et de l'offre au sein de l'entreprise ;
- *knowledge manager*: dans les faits, le knowledge manager est chargé de collecter et de faire vivre les connaissances immatérielles de l'entreprise ; il facilite l'accès à l'information et aux connaissances créées par l'entreprise, il rationalise la production, la diffusion et l'archivage des documents internes et favorise la création, la capitalisation et le partage des savoirs et savoir-faire des salariés ; sa mission stratégique et transversale l'amène à travailler avec tout le personnel de l'entreprise ;
- *designer d'expérience utilisateur* (ou UX design): il s'agit d'un métier fondé sur la qualité de l'expérience vécue par l'utilisateur lors de l'usage d'un site web, d'une application mobile ou de tout autre dispositif numérique ; le processus repose aussi bien sur des éléments touchant à l'ergonomie ou à l'architecture de l'information qu'à la stratégie de contenu.

Un capital humain dans lequel il convient d'investir

Des besoins de « flexisécurité », de formation et d'amélioration de l'image des secteurs pour relever les défis de l'emploi dans les services

Pour accompagner ces évolutions structurelles, les instruments de flexibilité permettant de faire face à des ajustements conjoncturels (de type intérim) ne sont évidemment pas suffisants. Il est nécessaire d'actionner d'autres leviers de nature à améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi dans des délais resserrés.

Ainsi, la poursuite et le suivi actif des politiques publiques de sécurisation des parcours professionnels et de "flexisécurité" se justifient pleinement. Dans ce domaine, une étape importante a été franchie avec l'ANI (Accord national interprofessionnel) du 11 janvier 2013 transposé dans la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

Par ailleurs, les enjeux quantitatifs et qualitatifs différenciés selon les secteurs, branches, voire métiers, légitiment une approche plus ciblée des dispositifs de politique de l'emploi et plaident pour des approches territoriales, d'une part, et professionnelles, d'autre part (coopération avec les acteurs professionnels des secteurs concernés, politique contractuelle, voire création de dispositifs par branches, par métiers en tensions...).

Enfin, un investissement massif dans la formation initiale et continue susceptible de permettre d'accompagner les évolutions dans le domaine de l'emploi et de permettre aux entreprises de recruter les profils dont elles ont besoin est un enjeu essentiel de compétitivité. Plusieurs leviers doivent, en l'occurrence, être actionnés parallèlement.

L'ANI du 5 décembre 2013 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle transposé dans la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, a fait évoluer de nombreuses dispositions en matière de formation qui vont, de ce point de vue, dans le bon sens :

- simplification de la gouvernance nationale et régionale de la formation professionnelle et de l'emploi;
- en matière de compte personnel de formation (CPF) : chaque personne disposera d'un CPF dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'à son départ en retraite; il visera à donner à chacun les moyens d'évoluer professionnellement et de sécuriser son parcours professionnel, notamment en progressant d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle ou en obtenant une qualification dans le cadre d'une reconversion;
- simplification, à compter de 2015, du financement de la formation professionnelle;
- dans le domaine de la qualité des formations : les branches professionnelles doivent conduire une politique d'amélioration de la qualité de la formation au service des entreprises et des salariés; elles devront déterminer au moins tous les 3 ans, un plan d'action mis en œuvre par l'Opca avec la définition de règles de prise en charge (modulation de forfaits « heures », instauration de forfaits « parcours », prise en compte des coûts d'ingénierie, concourant à la qualité des formations) et avec la création des processus et outils de mesure de la qualité;
- renforcement du dialogue social sur la GPEC et la formation dans les entreprises et les branches;

- instauration, dans toutes les entreprises, d'un entretien professionnel devant se dérouler tous les deux ans permettant d'étudier les perspectives d'évolution professionnelle du salarié;
- création des « périodes de mise en situation en milieu professionnel » devant permettre à un travailleur, privé ou non d'emploi, ou à un demandeur d'emploi, soit de découvrir un métier ou un secteur d'activité, soit de confirmer un projet professionnel, soit d'initier une démarche de recrutement;
- développement de la VAE par l'ouverture vers de nouveaux publics et l'accompagnement des personnes souhaitant en bénéficier;
- recentrage des périodes de professionnalisation sur un objectif de qualification et ouverture aux personnes en contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) au sein de structures d'insertion par l'activité économique;
- renforcement de l'accompagnement des titulaires d'un contrat de professionnalisation par l'obligation faite à l'employeur de désigner un tuteur;
- possibilité de conclure des contrats d'apprentissage pour une durée indéterminée;
- élargissement des missions des CFA;
- etc.

De manière plus spécifique, il convient également de renforcer les formations supérieures en mathématiques et statistiques, augmenter le nombre d'ingénieurs formés mais également développer les formations informatiques et dans le domaine du numérique, ainsi que dans le domaine du marketing et du multimédia.

Par ailleurs, il convient de renforcer l'attractivité des métiers des services de proximité, en particulier, en améliorant leur image et en favorisant la formation, la qualité du service, les évolutions de carrière et/ou les reconversions. Ainsi, dans le secteur de l'intérim, les actions entreprises ont contribué à améliorer la visibilité du secteur¹². ■

12 – Une étude conduite par l'observatoire des métiers et de l'emploi en mars 2014 met en avant la bonne image du travail temporaire auprès des intérimaires et son rôle levier utile pour démarrer sur le marché du travail et pour acquérir une expérience professionnelle et développer son employabilité.

Pour aller plus loin :

Articles et études :

- « Les services peuvent-ils sauver l'emploi en France ? » - Richard Duhautois, Nadine Levratto, Héloïse Petit - Cahiers français, mai – juin 2014, n° 380, p. 40–46, La documentation française.
- Enquête « Besoins en Main-d'œuvre » de Pôle Emploi/Crédoc 2013.
- Etude CGSP- Dares « Les métiers en 2022 », Juillet 2014.
<http://www.strategie.gouv.fr/blog/2014/07/rapport-les-metiers-en-2022/>
- « Dynamiser le marché du travail en France pour créer massivement des emplois » – McKinsey France – mai 2014.
- « Les secteurs créateurs d'emplois à moyen terme » - Centre d'analyse stratégique, note de synthèse n° 258 – janvier 2012.
- « Les secteurs de la nouvelle croissance : une projection à l'horizon 2030 » - Centre d'analyse stratégique, note de synthèse n° 259 – janvier 2012.
- Liaisons Sociales, numéro juridique n°10, juillet 2013, Elections des représentants du personnel, incluant un point spécial sur les seuils d'effectifs – p. 115 à 120



Site Internet sur les nouveaux métiers :

<http://www.metiers.Internet.gouv.fr/metiers-a-z>



Bureau de la CNS

Au cœur de la Commission nationale des services (CNS)

Véritable « parlement des services » de 70 personnes

La CNS réunit sous la présidence du ministre chargé des services¹³, les représentants des entreprises de services et des organisations syndicales autour de l'État et d'acteurs institutionnels (financeurs publics, élus, personnalités qualifiées, etc.).

Ses missions

La CNS a pour mission¹⁴:

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

Ses leviers d'actions

Dans cet objectif, la CNS:

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

13 – En 2013, Arnaud Montebourg, depuis le 26 août 2014, Emmanuel Macron.

14 – cf. décret constitutif en annexe

*Christian
NIBOUREL,
vice-président
de la CNS
À ses côtés,
à gauche
Jo-Michel DAHAN,
sous-directeur
au ministère
de l'Économie,
de l'Industrie
et du Numérique*



*Réunion
du Bureau
de la CNS*



Une large représentativité des acteurs

Les entreprises, les salariés, les experts et les institutions contribuent aux travaux de la CNS

Au sein de la CNS sont représentées l'ensemble des parties prenantes participant au développement des activités de services marchands. La CNS est ainsi constituée de membres répartis au sein de trois collèges et nommés pour trois ans par arrêté du ministre chargé des services (cf. arrêtés constitutifs en annexe).

Trois collèges

On y retrouve :

- le « collège des entreprises de services », composé de trente-huit membres issus d'organisations professionnelles ou du monde de l'entreprise, représentant des entreprises de services ;
- le « collège des salariés des services » composé des organisations syndicales les plus représentatives au plan national, dans la limite de cinq membres ;
- le « collège des personnalités qualifiées », composé de trois membres, choisis en fonction de leurs compétences ou de leur expérience dans le domaine des services.

Les institutions publiques

La Commission nationale des services comprend également des membres de droit parmi les institutions publiques ou semi-publiques, tels que :

- les ministres chargés de l'économie, du travail, de la santé, de l'économie numérique, de la poste et des télécommunications, du tourisme, du commerce, de l'industrie, de l'emploi, du commerce extérieur, des transports, du développement durable, de l'intérieur, de l'éducation nationale, et de l'enseignement supérieur ou leur représentant ;
- le président de l'Association des régions de France ou son représentant ;
- le président de CCI France ou son représentant ;
- le président de l'Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat ou son représentant ;
- le directeur général de Bpifrance ou son représentant ;
- le médiateur des relations interentreprises ou son représentant ;
- le directeur général de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) ou son représentant ;
- un député et un sénateur. ■

La CNS compte les membres suivants au 1^{er} octobre 2014 (date de la publication au JORF de l'arrêté du 22 septembre 2014 modifiant l'arrêté du 26 décembre 2013):

COLLÈGE DES ENTREPRISES

Représentant du MEDEF

NIBOUREL Christian PDG d'Accenture France et Bénélux GPS

Représentant de la CGPME

ROBINE Bruno Président de l'UNPS UNPS

Représentants des services aux collectivités

LESUEUR Eric Directeur aménagement nouveaux services urbains Veolia
Veolia Environnement Environnement

Représentant des services de maintenance

PICHOT Claude Gérant de Defi Consultants AFIM

Représentant des secteurs du commerce

MOMBOISSE François Président de la FEVAD FEVAD

Représentants des secteurs des transports, de la logistique et des activités postales

GRÉGOIRE Laurent Président de la commission management de la logistique AFNOR

GUARNERI Jean-Michel Directeur supply chain Europe de Vente-Privée.com ASLOG

MONDON Caroline Présidente de l'association Fapics Fapics-CPIM

QUERAT-HEMENT Xavier Directeur qualité La Poste La Poste

LOMBARD Marie-Christine Directrice générale de GEODIS GEODIS

Représentants des services intellectuels

BEDIN Frédéric Président du directoire Public Système Hopscotch Public Système Hopscotch

ZORNIOTTI Joseph Président CSOEC

CHAINE-RIBEIRO Viviane Présidente de Talentia Software SYNTEC

DANET Sébastien Président de Vivaki France Vivaki France

WEMAËRE Jean PDG de Demos FFP

BORDET Marie-Pierre Vice-présidente et déléguée générale de l'AACC AACC

SALLE Philippe PDG d'Altran Altran

Représentants des services opérationnels

LAFON Gilles Directeur délégué des relations extérieures, grands comptes et communication chez Onet PRISME

LEFORESTIER Patrick Président d'honneur de la FEP FEP

DADIAN Eric Président du directoire de CCA International AFRC

HESSE Thierry Président d'AMC Promotion UNIMEV

TARLET Claude Président de SOS Sécurité USP

DUBES Sonia Présidente du DLR, Présidente de Normandie Manutention FNDLR

POUHAËR Yvan Directeur général de Clovis Location TLF

Représentants du secteur des arts, des spectacles et des activités récréatives

BENNET Arnaud	PDG du PAL	SNELAC
---------------	------------	--------

Représentants du secteur des services à la personne

AIACH Maxime	PDG d'Academia	FESP
LÉRY Dominique	Présidente du réseau ADHAP services	ADHAP

Représentants des secteurs de l'hôtellerie et de la restauration

BOURDON Alexis	Senior vice-président finances de McDonald's France	SNARR
HEGUY Roland	Président confédéral de l'UMIH	UMIH
VERDIER Damien	Directeur stratégie, organisation, R&D, Innovation du groupe SODEXO	SODEXO

Représentants des secteurs de l'information de la communication

MAMOU-MANI Guy	Coprésident du Groupe OPEN	SYNTEC NUMERIQUE
DISTINGUIN Stéphane	PDG de FABERNOVEL	CAP DIGITAL
BERTRAND Patrick	DG de CEGID	CEGID
LOUETTE Pierre	Directeur général adjoint d'ORANGE	FFTELECOMS

Représentants des secteurs des activités financières et d'assurance

SPITZ Bernard	Président de la FFSA	FFSA
GUERY Jean-Claude	Directeur des affaires sociales de l'AFB	AFB

Représentants des secteurs des activités immobilières

BUET Jean-François	PDG de Buet Immobilier	FNAIM
PAYELLE François	DG de Procvivis Immobilier	FPI

COLLÈGE DES SALARIÉS

De LAFORCE Michel	CFE-CGC
LECOMTE Manuel	CFTC
LEON Marylise	CFDT
LEPAON Thierry	CGT
PAVAGEAU Pascal	FO

COLLÈGE DES PERSONNALITÉS QUALIFIÉES

DEHECQ Jean-François	vice-président du CNI
SAINT-GEOURS Frédéric	GFI
GRAPIN Pierre	BIPE

Une organisation en mode resserré

Une CNS organisée autour d'une plénière, d'un bureau et de sections thématiques (ST)

La CNS se réunit au moins une fois par an en séance plénière afin de présenter au ministre le résultat de ses actions et la feuille de route de l'année suivante. Tout au long de l'année, les réunions mensuelles du bureau de la CNS et des groupes de travail, appelés « sections thématiques », permettent d'alimenter les réflexions des pouvoirs publics et de structurer le travail de la CNS.

Le bureau

Le bureau, chargé de l'organisation, de la coordination et de l'animation des travaux est composé, outre le Vice-président de la CNS :

- de cinq membres désignés par le « collège des entreprises des services » : Medef, CGPME et 3 fédérations à tour de rôle sur convocation du Vice-président;
- de cinq membres désignés par le « collège des salariés des services » : un par syndicat;
- d'un représentant de l'Insee au titre de la section thématique (ST) « comptes des services »;
- du Vice-président du Conseil national de l'industrie ou de son représentant.

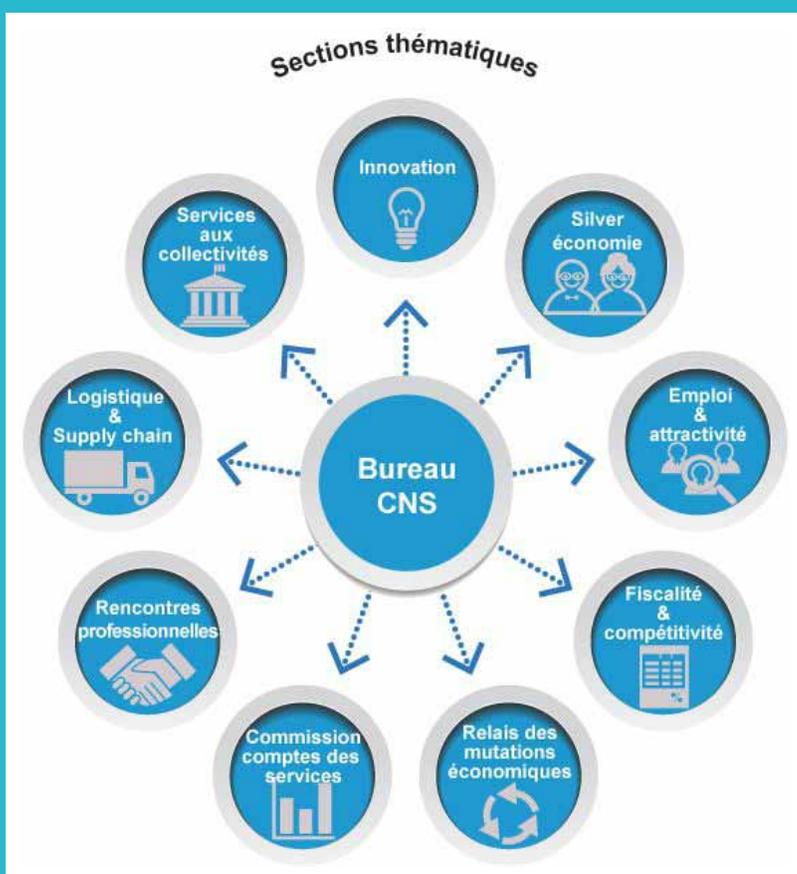
À chaque réunion, trois présidents de ST sont auditionnés à tour de rôle afin de suivre l'avancée des travaux de leur section.

Les sections thématiques

Certaines ST sont dites de filière, car elles traitent spécifiquement les questions relatives aux différents secteurs qui composent une filière. D'autres ST sont transverses aux secteurs et traitent de thématiques particulières. Ces sections ont pour mission de faire des propositions d'actions destinées à développer la compétitivité d'une filière ou des entreprises de services en général. ■

En savoir plus...

La CNS est organisée autour de 9 présidents de ST animant chacun un groupe de travail autour d'une filière ou d'une thématique transverse.



Pour information, la section thématique Silver économie a été officiellement lancée fin 2014.

Une section thématique Excellence opérationnelle se réunira en 2015.

Les sections thématiques



Christian NIBOUREL
Rapporteur : Paul Franceschi

Commission
Comptes des services



Pierre GRAPIN
Rapporteur : Sandrine Duchêne

Emploi, Employabilité
& Attractivité des métiers



Gilles LAFON
Rapporteur : Eric-Marie Petit

Fiscalité
& Compétitivité



Frédéric BEDIN
Rapporteur : Ahmed Agarbi

Innovation



Éric DADIAN
Rapporteur : Jo-Michel Dahan

Relais des mutations
économiques



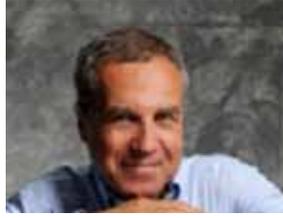
Damien VERDIER
Rapporteur : Elsa Demangeon

Services
aux collectivités



Laurent GRÉGOIRE
Rapporteur : Eric Berner

Logistique
& Supply chain



Thierry HESSE
Rapporteur : Ludovic Abiven

Compétitivité des rencontres
d'affaires et attractivité
des territoires



Dominique LERY
Rapporteur : Guy Vaugeois

Silver économie
et SAP



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

« Les activités de services sont des activités productives comme les autres. Toutefois, leur caractère immatériel rend leur activité plus difficile à retracer, contrairement aux secteurs agricole, industriel, ou du BTP ».

Commission des comptes des services

Quels sont les enjeux de votre section thématique ?

Cette section a une vocation permanente et se réunit en format plénier 2 fois par an. Elle réalise un suivi économique régulier du secteur des services et conduit également des études *ad hoc*, en mobilisant les données de la comptabilité nationale et les différentes enquêtes auprès des entreprises. Elle peut éclairer les travaux des autres sections thématiques, sous réserve de recevoir un cadrage précis et que la commande soit compatible avec ses ressources.

Quelles ont été les actions phares de votre section thématique cette année ?

La Commission des comptes des services publie les comptes annuels des services et communique sur la conjoncture des services. Elle a réalisé deux études, l'une portant sur « les échanges extérieurs des services : un examen des échanges de services dans les comptes nationaux et la balance des paiements ». La seconde sur « l'importance des services dans une évaluation des échanges en valeur ajoutée sur la base des travaux de l'OCDE ».

Que prévoyez-vous pour l'année 2015 ?

Quelques études sectorielles portant sur l'ingénierie, le secteur de l'hôtellerie-restauration avec un focus sur les TPE, l'informatique avec un accent sur l'aspect mondialisation, le secteur du nettoyage.

Un projet d'étude transversale sur l'importance des services pour l'industrie.

Axes princi- paux de travail

- Suivi économique régulier des activités de services qui sont dans le champ de la Commission des comptes des services
- Publication des principaux indicateurs structurels des entreprises de services
- Réalisation d'études transversales et sectorielles
- Travaux méthodologiques pour améliorer l'analyse conjoncturelle (extensions aux services des indicateurs conjoncturels de production en volume)



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



Pierre GRAPIN
Conseiller scientifique
du BIPE

« En tant que premier employeur de France, les services ont une responsabilité particulière à porter pour soutenir le combat global en faveur de l'emploi... »

Emploi, Employabilité & Attractivité des métiers

Quels sont les enjeux de votre section thématique ?

Les services sont le premier employeur de France. En 2013, les services marchands ont représenté 35,5 % de l'emploi total, soit 9 millions de personnes. Ils constituent également le premier créateur d'emplois et ce, à tous les niveaux de qualifications, aussi bien dans les domaines à très haute valeur ajoutée (conseil, ingénierie, banque, assurance, etc.) que dans les activités qui requièrent moins de qualifications. Compte tenu de la situation du chômage en France, les services ont donc une responsabilité particulière à porter pour soutenir le combat global en faveur de l'emploi.

Cependant, rien n'est jamais acquis en matière de création d'emploi. Le bilan de l'année 2013 montre en effet une très légère diminution de l'emploi dans les services marchands, largement imputable à la baisse de l'emploi intérimaire. Le retour des créations d'emploi dans les services redevient donc un enjeu stratégique pour la France.

En effet, les services peuvent offrir une entrée voire un retour dans l'emploi et une réelle perspective d'évolution, comme on peut le constater dans des secteurs tels que ceux de la propreté, de la sécurité, de l'hôtellerie ou de la restauration par exemple.

Pourtant, beaucoup des métiers de ces secteurs appartiennent à la catégorie des métiers dits « en tension » et, pour des raisons d'attractivité, peinent à recruter. Dans des secteurs où le salaire peut représenter jusqu'à 80 % de la facturation de la prestation, il importe d'avoir des collaborateurs bien formés et motivés.

En conclusion, les principaux enjeux de la ST emploi peuvent être résumés de la manière suivante :

- comment les secteurs des services peuvent-ils contribuer à améliorer l'accès au marché du travail, notamment des jeunes ?
- et comment peut-on améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi, dans le domaine des services ? Pour le plus grand bénéfice des employeurs comme des salariés au final...

Quelles ont été les actions phares de votre section thématique cette année ?

La section thématique a prioritairement focalisé ses travaux sur l'accueil des jeunes dans les entreprises de services mais le travail est loin d'être terminé ! Surtout au regard de la feuille de route de la grande conférence sociale présentée en juillet...

En parallèle, les travaux se sont orientés vers la réalisation d'un état des lieux quantitatif et qualitatif sur l'emploi pour améliorer la connaissance des secteurs et des métiers dans les services. Il s'agit, dans une perspective de moyen terme, d'élaborer une cartographie des emplois de service et de leurs caractéristiques : métiers en tension, prospective sur les compétences, accompagnement et insertion des populations éloignées de l'emploi ou sans qualifications, pyramide des âges, parcours et trajectoires professionnels, travail gris/travail au noir, etc.

Que prévoyez-vous pour l'année 2015 ?

La ST souhaiterait porter un certain nombre de préconisations à destination des pouvoirs publics en matière d'emploi, notamment d'emploi des jeunes :

- contribuer au développement de l'alternance dans des métiers peu concernés par ce mode de formation mais au potentiel de croissance élevé¹⁵ ;
- simplifier les différents dispositifs qui finissent par se faire concurrence ;
- faciliter les conditions de recours à l'innovation et à l'expérimentation en matière d'emploi, etc.

15 – cf. rapport de la DARES et de France Stratégie sur les métiers en 2022

Les pistes sont nombreuses mais au final, notre ambition est de faire de la ST Emploi, Employabilité & Attractivité des métiers un interlocuteur légitime et reconnu des pouvoirs publics et des partenaires sociaux en matière de préconisations sur l'emploi des services. L'expression des besoins des professionnels en matière d'emploi et de compétences pourrait fournir un chantier exemplaire dans ce domaine.

Axes principaux de travail

- Élargir l'alternance à des emplois de service peu concernés par ce mode de formation mais au potentiel de croissance élevé
- Mettre en avant les bonnes pratiques en matière d'emploi dans les services
- Assurer la promotion des métiers dans les secteurs des services qui peinent à recruter
- Améliorer l'anticipation des besoins des secteurs en compétences et qualifications
- Améliorer l'adéquation entre offre et demande d'emploi



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



Gilles LAFON
vice-président
Prism'Emploi,
directeur délégué Onet

« L'emploi est le principal « input » dans la production d'une entreprise de services. La valeur d'un service se construit dans la relation entre l'entreprise et son client, relation qui repose sur du temps, des exigences de réactivité et de proximité.

Puisque le service c'est du temps, c'est donc essentiellement des frais de personnel. Ils représentent jusqu'à 80 % de la valeur ajoutée d'une entreprise de services ».

Fiscalité & Compétitivité

Quels sont les enjeux de votre section thématique ?

Le modèle de développement des entreprises de services diffère du modèle industriel sur lequel ont été construits notre droit du travail, nos réglementations et notre fiscalité. Lorsque cette dernière a pour assiette le chiffre d'affaires ou la valeur ajoutée de l'entreprise, elle se transforme en un prélèvement supplémentaire sur les frais de personnel des entreprises de services et pénalise l'emploi. Or, le secteur des services est le principal créateur d'emplois en France aujourd'hui.

Quelles ont été les actions phares de votre section thématique cette année ?

Nous avons saisi le Ministre sur plusieurs dossiers d'actualité qui ont une traduction immédiate sur la compétitivité, voire la pérennité, des entreprises de services : pérenniser le dispositif du CICE et le faire sortir du champ de l'indice de référence du calcul du coût du travail (indice ICHTrévTS) de l'Insee, lutter contre le détachement abusif des travailleurs au sein de l'Union européenne, sanctuariser les allègements de charges sociales.

Que prévoyez-vous pour l'année 2015 ?

L'amélioration de la compétitivité des entreprises par la poursuite et l'extension de la baisse du coût du travail et l'identification des freins à l'embauche sont une priorité. La section ouvrira également les chantiers de la simplification de la vie administrative de l'entreprise et de la restauration des marges des entreprises en particulier des PME.

Axes princi- aux de travail

- Poursuivre les politiques de réduction globale du coût du travail
- Créer et préserver l'emploi en introduisant davantage de visibilité fiscale, sociale et réglementaire
- Favoriser une dynamique d'insertion professionnelle, d'employabilité, d'ascension sociale et de parcours professionnels pour les salariés bénéficiant à la montée en gamme des entreprises



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



Frédéric BEDIN,
président du directoire
du groupe Public
Système Hopscotch

« Les entreprises, même industrielles, innovent souvent sans le savoir dans les services. Alors que 70 % des entrepreneurs allemands se déclarent innovants, curieusement, la même proportion de leurs homologues français pensent qu'ils ne le sont pas! »

Innovation

Quels sont les enjeux de votre section thématique ?

Les entreprises de services sont « condamnées » à innover pour accroître leur productivité et leur compétitivité. Il s'agit de battre en brèche des idées reçues : l'innovation est nécessaire même dans des secteurs où elle semble la moins pertinente. Au-delà d'une composante technologique, la valeur ajoutée d'une innovation service repose le plus souvent sur une composante non-technologique, encore mal reconnue (nouveau concept, nouveau processus, nouvelle organisation, nouveau *business model*, etc.) Il faut faire du travail d'acculturation autour de ces concepts et promouvoir « l'innovation servicielle ».

Quelles ont été les actions phares de votre section thématique cette année ?

La section thématique a travaillé dur pour rationaliser le concept d'innovation servicielle et en a ressorti une grille d'analyse, mettant en avant l'ADN de l'innovation servicielle. Cette grille pourra être exploitée en tout premier lieu par les financeurs, publics ou privés, pour favoriser le développement des projets d'innovation servicielle.

Que prévoyez-vous pour l'année 2015 ?

Je souhaiterais focaliser le travail de la section thématique Innovation sur les sujets suivants qui me semblent essentiels pour la promotion de l'innovation servicielle :

- l'accès au financement pour les entreprises de services ;
- la promotion du design et du design de service ;
- la communication autour de l'innovation servicielle.

Axes princi- paux de travail

- Dépasser la distinction industrie/ services
- Faciliter le financement de l'innovation dans les services
- Promouvoir l'innovation dans les services et par les services
- Faire connaître les bonnes pratiques et méthodologies pour innover
- Considérer le numérique comme une opportunité
- Prendre en compte le design et le design de service



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



Éric DADIAN,
président du Conseil
de surveillance de CCA
International, président
de l'association
française de la Relation
Client (AFRC)

« Les 1,6 million d'entreprises de services sont une chance pour les territoires; la réciproque est vraie. Ce sont elles qui créeront la quasi-totalité des emplois en France dans les années à venir. Il faut donc s'assurer qu'elles trouveront là où elles les recherchent les compétences nécessaires pour se développer dans la durée sur un territoire »

Relais des mutations économiques

Quels sont les enjeux de votre section thématique ?

Nous souhaitons apporter une réponse à la problématique posée par le Ministre: « quelle peut-être la contribution des services à la revalorisation et/ou revitalisation/désindustrialisation des territoires? Comment démontrer le rôle des services dans la création d'emplois et comme moteur de la croissance économique? »

Quelles ont été les actions phares de votre section thématique cette année ?

Le constat suivant a été posé en matière d'accompagnement ou d'anticipation des mutations économiques: les acteurs ont une vision parcellaire des dispositifs existants fondée sur une organisation en silos. Par ailleurs, le tissu local d'entreprises gagnerait à mieux se connaître pour renforcer les synergies entre acteurs. Enfin, il y a une méconnaissance du rôle clé des branches professionnelles, des activités de services et des bonnes pratiques dans l'entreprise. C'est pourquoi la CNS est légitime pour proposer une approche complémentaire matérialisée par une ou plusieurs expérimentations qui auront pour but de rapprocher les acteurs d'un territoire afin de faciliter l'implantation d'entreprises de services et la création d'emplois. Un déplacement en Franche-Comté a confirmé notre constat.

Que prévoyez-vous pour l'année 2015 ?

La ST Relais des mutations économiques a lancé l'initiative « Services Lab. », un lieu de partage de bonnes pratiques, d'échange et d'accès à de l'expertise, ouvert aux territoires qui ont des politiques de développement autour des services, certes à des degrés de maturité et de réflexion différents, mais qui nous ont manifesté le souhait de partager pour mieux construire la croissance en matière de création d'entreprises et d'emplois. Fin 2014, 4 territoires ont été présélectionnés : Amiens pour ses clusters de l'autonomie énergétique, des usages numériques et de médecine personnalisée; Marseille avec la création d'une instance de coordination des filières de services (secteur tertiaire hors commerce et tourisme soit: Santé, Logistique, Numérique, Services à la personne, Services Créatifs, Services Financiers, Services Supports et Services Professionnels); Nancy sur des filières de services à la personne, usages numériques et hôtellerie restauration et Rouen sur des filières logistique, conseil, tertiaire numérique,... Nous envisageons un lancement de l'expérimentation « Services Lab » en janvier 2015.

Axes principaux de travail

- Comprendre les facteurs clés de mutations et d'attractivité économique d'un territoire : mise en place d'une méthode de veille permanente pour anticiper les mutations.
- Optimiser la gestion des compétences des salariés à l'échelle d'un territoire : mise en place d'une démarche d'analyse prévisionnelle des emplois et des compétences
- Proposer un cadre d'implémentation et de suivi d'une expérimentation « Services Lab. » sur un territoire donné



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



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

« Nous devons recréer, dans notre pays, les conditions politiques, économiques, législatives et réglementaires favorables au développement des entreprises de services pour leur permettre de participer à la performance des collectivités publiques, à l'innovation dans les services publics et à la croissance française »

Services aux collectivités

Quels sont les enjeux de votre section thématique ?

Le secteur français des services aux collectivités est composé d'entreprises de toutes tailles et regroupe une grande diversité de domaines. Ce secteur constitue historiquement une référence reconnue en Europe et dans le monde et intègre de nombreux leaders mondiaux, qui, par leur expérience, leur qualité et leurs réalisations, participent à la performance des collectivités publiques.

Pourtant, les entreprises de ce secteur sont aujourd'hui fragilisées sur leur propre marché domestique en raison, notamment, de certains choix opérés en matière de gestion de ces services et des difficultés liées à la complexité du droit des marchés et de la commande publique. J'ai souhaité réunir, au sein de la section thématique « Services aux collectivités », une vingtaine de membres représentant toute la diversité des activités et des entreprises de ce secteur afin d'identifier et lever les freins majeurs au développement des entreprises de services aux collectivités dans nos territoires, dans un contexte législatif et réglementaire actuellement en évolution.

Quelles ont été les actions phares de votre section thématique cette année ?

Dans un premier temps, il m'a paru nécessaire de dresser un état des lieux du secteur objectif, chiffré et partagé par l'ensemble des parties prenantes des services aux collectivités. Ainsi, au-delà des réunions entre les membres, la ST a organisé des auditions de différents acteurs importants de la filière.

Les propositions de la ST issues de ces réunions et auditions concernent notamment :

- le pilotage et les prises de décisions relatives aux modes de gestion, la mise en place d'instances efficaces de gouvernance entre les intervenants privés et publics,

- l'organisation d'un point de rendez-vous systématique, au sein des collectivités, à périodes fixées pour les modes de gestion en régie directe;
- la mise en œuvre des chartes de l'Institut de la Gestion Déléguée et des indicateurs de performance;
 - l'harmonisation des exigences et la comparabilité nécessaires des différents modes de gestion;
 - la pédagogie et la sensibilisation de l'ensemble des parties prenantes des services aux collectivités, en particulier sur le rôle, les attentes, les contraintes de chacun et les enjeux de la filière.

Que prévoyez-vous pour l'année 2015 ?

Je souhaiterais focaliser le travail de la section thématique sur les sujets qui me semblent essentiels pour le développement des entreprises :

- améliorer les éléments d'aide à la décision des élus et des services des collectivités pour éclairer leur choix en travaillant sur les référentiels coûts-performance, les formations et l'expertise des différentes parties prenantes dans les collectivités;
- profiter de la transposition des directives européennes « marchés publics et concessions » et du projet de loi « décentralisation » pour définir un cadre cohérent permettant aux entreprises françaises de services aux collectivités de se développer en contribuant à la performance des collectivités publiques: clarifier les règles relatives à la gestion et aux contrats de prestations de services avec les collectivités publiques et favoriser l'innovation dans la commande publique.

Axes princi- paux de travail

- Dresser un état des lieux partagé du secteur
- Améliorer les éléments d'aide à la décision des élus et des services des collectivités (référentiels coûts-performance, formations et expertise)
- Harmoniser les exigences liées aux différents modes de gestion pour permettre leur compatibilité / réversibilité
- Favoriser l'innovation et la qualité dans la commande publique, en imaginant dès à présent les services associés à la ville de demain
- Favoriser l'accès des PME à la commande publique



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



Laurent GREGOIRE,
président de la
commission «
Management de
la logistique » de
l'association française
de normalisation,
président d'honneur de
l'association française
pour la logistique

« Nous sommes convaincus que l'amélioration de la performance logistique des entreprises françaises passe à la fois, et de façon complémentaire, par la défense de la filière logistique et la promotion de la fonction de *supply chain management* dans tous les organismes économiques, qu'il s'agisse des entreprises industrielles, de service ou de commerce, des administrations ou de l'économie sociale »

Logistique & *Supply chain*

Quels sont les enjeux de votre section thématique ?

Notre section thématique se consacre à la fois :

- à la filière économique de la prestation logistique,
- et aux métiers de la gestion de la chaîne logistique dans l'entreprise étendue, ou *supply chain*.

La filière de la prestation logistique, tant en distribution physique qu'en édition de logiciels logistiques et en conseil en logistique, représente plus de 1,5 million d'emplois. Elle se caractérise par des niveaux de qualification très variés, des difficultés liées à la pression concurrentielle, la nécessité de répondre à des évolutions rapides tant technologiques que liées à la demande, à l'instar du fort développement de l'e-commerce.

La fonction de *supply chain management*, elle aussi en forte évolution, n'est encore qu'insuffisamment développée, et peu présente en dehors des grandes entreprises. Les PME industrielles françaises n'ont pas encore intégré l'indispensable prise en compte du service que doit accompagner la vente d'un produit, qu'il soit matériel ou non, l'excellence de ce service résultant d'une maîtrise parfaite et globale de l'ensemble des flux (physiques, d'informations et financiers) de l'entreprise.

Quelles ont été les actions phares de votre section thématique cette année ?

Les experts qui forment la section thématique ont commencé à travailler sur de nombreux sujets dont :

- la promotion de la logistique, tant la filière que la fonction, notamment auprès des PME, afin de pérenniser l'emploi, non seulement en logistique, mais d'une façon plus générale pour améliorer la compétitivité des entreprises françaises grâce à une meilleure maîtrise de leurs flux ;

- l'approfondissement de la connaissance des emplois et métiers en logistique ;
- les moyens de mieux accompagner le développement de la logistique urbaine et du e-commerce ;
- la nécessaire certification, tant pour les entreprises de prestations logistiques, que pour les personnes ;
- la mutualisation, enjeu important de compétitivité pour répondre à la complexification des chaînes logistiques, y compris pour les PME à l'exportation ;
- la différenciation retardée, qui permet d'isoler le meilleur endroit de la chaîne logistique où créer de la valeur ajoutée.

Au titre de la promotion de la logistique, nous avons commencé un travail important de communication, tant auprès des pouvoirs publics et chambres consulaires, qu'auprès des responsables d'entreprise. Ce fut le cas lors de la Semaine Internationale du Transport et de la Logistique début avril 2014 et dans diverses manifestations et articles de presse.

Enfin, depuis début 2014, la Section thématique participe activement au Comité Scientifique de préparation de la Conférence Nationale Logistique, prévue par la loi n°2013-431 du 28 mai 2013 (Article 41) et qui doit se dérouler au premier semestre 2015. Comme tous les membres de la section thématique, j'attends beaucoup de cette conférence qui sera l'occasion de dresser l'état des lieux sur la demande et l'offre logistique en France et d'émettre des propositions pour que chacun concoure davantage à favoriser l'objectif de la logistique : le produit demandé à l'endroit et au moment demandés, aux meilleures conditions économiques possibles.



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



Thierry HESSE,
président d'Unimev,
PDG d'AMC Promotion

« Cette industrie est aujourd'hui soumise à une concurrence internationale croissante. Les places émergentes conduisent, elles, des politiques de développement très agressives. Dans ce contexte, la filière française doit se mettre en situation de lutter à armes égales avec ses compétiteurs. »

Compétitivité des rencontres d'affaires et attractivité des territoires

Quels sont les enjeux de votre section thématique ?

Au sein de la famille des services aux entreprises, les rencontres professionnelles (salons, foires, congrès, événements d'affaires) sont une filière stratégique pour notre pays : cette industrie représente 7,5 milliards d'euros de retombées économiques chaque année, soit 120 000 emplois directs et indirects pour les acteurs de la chaîne de la valeur dans les territoires (filière « foires, salons, congrès, événements », transports, hôtellerie, restauration, commerce local). Et ces chiffres ne sont rien en comparaison de l'effet de levier économique issu des transactions commerciales permises et engendrées par ces événements, effet considérable.

À la demande du Ministre Arnaud Montebourg, nous nous sommes mobilisés collectivement pour étudier les mesures à prendre pour rendre cette filière plus compétitive et attractive. Même si notre savoir-faire est reconnu dans le monde entier, il ne pourra se déployer que s'il est accompagné par un environnement porteur. Les mesures que nous proposons sont simples, efficaces et sans impact sur la maîtrise des finances publiques. Si l'État s'en saisit, elles devraient contribuer très significativement, j'en suis persuadé, à consolider la place de la France dans ce secteur, au profit de nos entreprises et de nos territoires.

Quelles ont été les actions phares de votre section thématique cette année ?

La section thématique a permis de réunir les différents acteurs concernés et a travaillé dur pour recenser les difficultés que peut rencontrer la filière et faire émerger

les leviers de progrès. Ce travail préalable a été repris dans le groupe de travail « Elaborer une stratégie pour le tourisme événementiel et les rencontres professionnelles » dans le cadre des Assises du Tourisme et forme le socle des préconisations de cette dernière.

Que prévoyez-vous pour l'année 2015 ?

Je souhaiterais focaliser le travail de la section thématique Compétitivité des rencontres d'affaires et attractivité des territoires sur les sujets suivants qui me semblent essentiels :

- modifier certaines règles fiscales concernant la TVA dans la filière sur la territorialité et la TVA sur la marge ;
- développer le projet d'un événement « vitrine » présentant l'excellence française dans tous les domaines : industrie, services, santé, tourisme, biens de consommation, bâtiment...
- faire évoluer l'A3P (Assurance Prospection Premiers Pas) pour sélectionner en priorité les salons du Programme France Export comme supports ;
- coordonner les candidatures françaises à l'accueil de grands congrès ou événements professionnels tournants. ■

Axes principaux de travail

- Traiter des points de fiscalité (Territorialité de la TVA et TVA sur la marge)
- Faire évoluer l'A3P (Assurance Prospection Premiers pas)
- Assurer des points d'articulation entre Compétitivité d'un secteur économique/ politique Transport, en particulier intégrer la desserte de Paris-Nord Villepinte dans le tracé du « CDG Express »/maillage territorial
- Coordonner les candidatures françaises à l'accueil de grands congrès ou événements professionnels tournants
- Partager une ambition sur un programme de formation et de sensibilisation sur l'outil « salon international en France »
- Créer une liaison CNI/CNS sur la thématique « Rencontres et Evénements professionnels » pour promouvoir le média « Evénement » comme levier d'affaires
- Réaliser un état des lieux de la présence des pôles de compétitivité dans les salons ainsi que leur fréquence avec les plans d'actions annoncés par Arnaud Montebourg en septembre 2013



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

Les travaux de la CNS

Un diagnostic des risques pesant sur l'emploi dans les services

Un groupe de travail dédié aux défis de la mondialisation

Un groupe de travail spécifique de la CNS s'est penché sur les risques pesant sur l'emploi dans les services afin de donner une image aussi synthétique que possible de la situation. Il a tout d'abord identifié, dans un référentiel, les risques auxquels sont exposés les secteurs des services, depuis la prise de commande du service jusqu'à sa délivrance au client.

Après un premier travail en chambre, le groupe dédié a lancé une consultation des organisations professionnelles et syndicales afin de confronter sa vision à celles des représentants des entreprises et des salariés.

Ces travaux seront présentés lors de l'assemblée plénière de la CNS au début de l'année 2015.

Quels sont ces risques ?

Les risques sur l'emploi sont au nombre de six :

- La délocalisation : la digitalisation et la globalisation de l'économie facilitent le déplacement des unités de production. Les entreprises de services peuvent ainsi poursuivre leur développement en France tout en délocalisant une partie de la chaîne de création de valeur, donc des emplois.
- Le détachement abusif : dans certains secteurs d'activité, les « failles » de la réglementation européenne sont mises à profit pour réduire le coût du travail en faisant appel à des travailleurs détachés.
- Le travail illégal : d'autres secteurs sont particulièrement sensibles à la fiscalité qui a des conséquences directes sur l'emploi, incitant ainsi au recours au travail « gris » ou « au noir ».
- Le self-service : en faisant participer le client à la prestation de service (self-service) grâce au numérique, les entreprises peuvent aussi réduire le nombre de leurs emplois.
- La désertification : la perte d'emplois dans les entreprises de services peut aussi être provoquée par la désertification, c'est-à-dire le délitement d'un bassin de production ou d'emplois.

- Enfin, le déplacement de la clientèle à l'étranger: pour rechercher un meilleur rapport qualité/prix doit également être pris en compte.

Premières conclusions

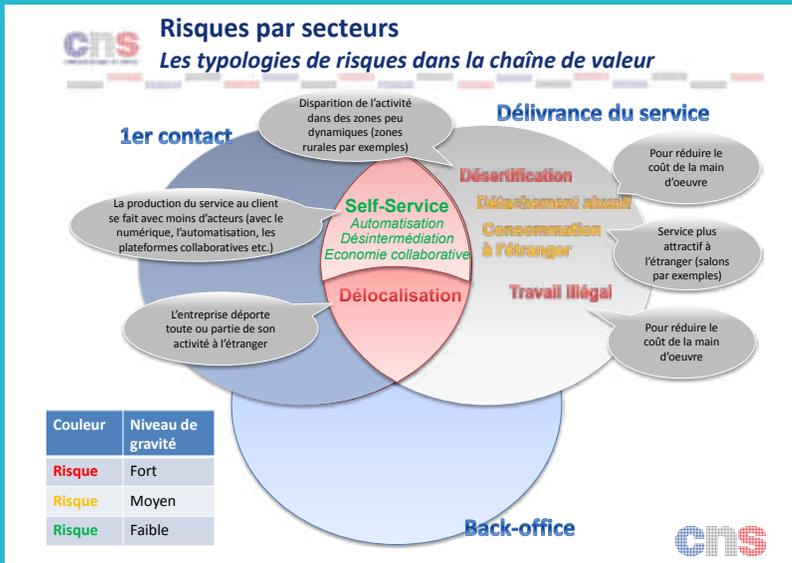
Contrairement aux idées reçues, les emplois de services sont délocalisables

Ainsi, bien que la création d'emploi accompagne naturellement leur développement, les entreprises de services sont de fait tout autant menacées de délocalisations que les entreprises industrielles. Elles n'échappent pas au mouvement de mondialisation et les fonctions « support » (*back office*) de l'entreprise peuvent être détachées du lieu de la prestation.

Fait nouveau, ce sont aussi les phases de 1^{er} contact avec le client et de délivrance du service qui sont concernées par ce mouvement.

En bref...

Identification des risques par phase du processus de délivrance d'un service:



En savoir plus...

On peut distinguer trois types de délocalisations :

- la clientèle se déplace à l'étranger : un voyageur d'affaire ou d'agrément choisit une destination moins coûteuse que la France pour un séjour ;
- les services dématérialisés se délocalisent : centres d'appel, R&D, design, infogérance, comptabilité, services juridiques, gestion de la trésorerie... L'accélération de la digitalisation facilite la réallocation des facteurs de production au-delà des frontières ;
- la délocalisation par la concentration étrangère subie : lors d'un rachat ou d'une fusion d'entreprise, le risque est la perte des centres de décisions en France.

En outre, il existe un risque parallèle à la délocalisation qui est le risque de « non localisation » : elle se traduit par le choix stratégique d'une entreprise étrangère de ne pas s'installer en France parce que la fiscalité, le coût du travail, l'environnement juridique, etc. sont instables et peu attractifs.

Le retour du travail illégal : un exemple dans les services à la personne

L'activité des services à la personne et le volume d'emploi déclaré sont directement impactés par les évolutions du cadre fiscal et social

Les activités de services subissent la concurrence du travail illégal, qui prend plusieurs formes selon les secteurs d'activités.

Les services à la personne (garde d'enfant à domicile, entretien de la maison et travaux ménagers, soutien scolaire, assistance informatique, petits travaux de jardinage ou de bricolage...) ont une sensibilité particulièrement forte à la fiscalité (crédit d'impôts) des particuliers, au poids des cotisations sociales et à la hausse du coût du travail.

La fiscalité incitative qui avait été mise en œuvre a été modifiée au cours des trois dernières années (augmentation du taux de TVA, plafonnement des niches fiscales à 10000 euros par an).

En outre, s'agissant de l'emploi direct, la suppression de l'abattement de cotisations de 15 points pour les particuliers déclarant leurs salariés au régime « réel » (plus avantageux pour le salarié mais plus coûteux pour l'employeur) et celle du forfait ont eu un impact défavorable sur l'activité des services à la personne et, certainement plus encore, sur le volume du travail déclaré par les particuliers employeurs. On estime en effet que s'est développé à cette occasion le travail « gris » (une partie seulement des heures est déclarée), ce qui est moins risqué pour l'employeur.

À cet égard, l'étude¹⁶ publiée par la Fédération du service aux particuliers qui évalue l'impact de la suppression du forfait¹⁷ sur la période de septembre à décembre 2012 à 41 000 emplois détruits, et prévoit, si rien n'est entrepris, un retour de la part de marché du travail non déclaré sur le secteur à 45 % d'ici 2018 (contre 30 % en 2010).

L'instauration en 2013 d'un allègement de cotisations sociales de 0,75 € par heure pourrait être portée à 1,50 €, par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2015, constituant une première réponse des pouvoirs publics à cette problématique.

Le détournement de la directive « détachement » menace des emplois en France

Les secteurs d'activité du transport, de la sécurité, de l'intérim..., sont l'objet d'une autre forme de concurrence déloyale, révélée en 2013, avec les dérives et les abus du détachement des travailleurs européens en France. Cela constitue une vraie menace pour les emplois de services.

En décembre 2013, un nouveau renforcement de la directive sur le détachement de travailleurs d'un pays à l'autre de l'Union européenne a été adopté. Le détachement concerne 1,5 million de personnes dans l'Union européenne. En France, la Commission nationale de lutte contre le travail illégal estime à près de 210 000 le nombre de travailleurs détachés en 2013, faisant de l'Hexagone le deuxième pays d'accueil en Europe.

Grâce à ce statut, défini par la directive européenne du 16 décembre 1996, les travailleurs détachés sont censés bénéficier du salaire et des conditions de travail du pays d'accueil. De leur côté, les employeurs paient les cotisations sociales dans le pays d'origine. Ce qui, concrètement, permet à des entreprises de recourir à des prestataires employant des travailleurs à moindre coût.

Dans les faits, certains employeurs n'hésitent pas à contourner la loi, au détriment du salarié: salaires au rabais, horaires étendus...

La section thématique « fiscalité et compétitivité » propose notamment de renforcer les contrôles des travailleurs détachés. Des premiers pas ont été fait en ce sens en décembre 2013, avril et juillet 2014 et d'autres mesures sont en cours d'adoption pour durcir les contrôles et les sanctions.

16 – Pourquoi les services à la personne ça ne marche pas mieux ? Étude Oliver Wyman pour la Fesp, juin 2013

17 – La suppression de la possibilité de déclarer au forfait concernait 30 % des employeurs

Le détachement vu sous un angle économique menace directement des emplois de services

Ces évolutions vont dans le sens des conclusions du rapport d'information du Sénat publié le 10 avril 2014 qui révèle que la « *faiblesse des dispositifs communautaires a pu contribuer à faire émerger des pratiques de dumping social, favorisant une concurrence déloyale entre opérateurs. Les transports européens peuvent même apparaître comme un véritable laboratoire en matière d'optimisation sociale et de fraude: recours à de faux indépendants, contrats de travail établis dans des pays dits à bas coûts, sociétés boîtes aux lettres, etc. L'absence de lieu de travail fixe et la relative imprécision des normes européennes a longtemps favorisé ces pratiques. La jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne tend depuis 2011 à garantir une meilleure protection aux travailleurs concernés. Dans la lignée du renforcement des normes européennes en matière de détachement des travailleurs, il convient désormais de codifier cet acquis et de veiller à mieux évaluer les conséquences sociales des textes visant à créer un marché unique des transports* ».



*Pour en savoir plus
sur les risques,
consultez le site web de la CNS.*

Des premières propositions opérationnelles ont été présentées par le Vice-président au printemps 2014

Les entreprises de services sont « condamnées » à innover

Inciter les entreprises de services à innover

L'innovation est présente à tous les niveaux de la chaîne de valeur: de la conception au déploiement du service. Elle peut se manifester dans le processus de création du service ou d'industrialisation du service, dans le processus qualité, etc.

Pour développer la culture de l'innovation dans les entreprises de service, la CNS propose:

- la mise en œuvre d'un tableau de bord opérant du financement de l'innovation servicielle s'appuyant sur une grille d'analyse des projets d'innovation;
- la création de cursus universitaires et d'écoles formant au design de service et à l'innovation.

Elles doivent aussi maîtriser leur marché domestique

Promouvoir les salons français et rationaliser le marché domestique des services aux collectivités

Les enjeux de maîtrise de leurs marchés pour les entreprises passent par un partenariat fort et une collaboration intelligente avec les acteurs publics.

Pour ce faire, la CNS propose:

- d'instaurer une nouvelle gouvernance dans la promotion de la France à l'étranger au bénéfice des salons français d'envergure internationale;
- de rationaliser les réponses aux appels d'offres afin de faire gagner la France dans ses candidatures aux grands congrès et aux événements internationaux (mise en place d'une méthodologie et d'une procédure unique);
- de promouvoir les salons français géo-dupliqués (à l'instar de la démarche allemande);
- d'améliorer les éléments d'aide à la décision des élus et des services des collectivités pour définir leur stratégie d'achat (référentiels coûts-performances, formations et expertise);
- de définir un cadre de développement permettant aux entreprises françaises de services aux collectivités de se développer sur leur marché domestique en contribuant à la performance.

**Elles ont besoin
de stabilité et
de simplicité**

Simplifier la vie de l'entreprise pour améliorer la création de valeur

La performance des entreprises est fortement dépendante des contraintes réglementaires et de la stabilité fiscale. La CNS estime donc nécessaire de:

- pérenniser les allègements de charges sur les bas salaires (emplois sauvegardés et coût nul);
- sanctuariser le CICE pour les professions de services (emplois sauvegardés et coût: 10,6 Md€);
- simplifier la doctrine fiscale applicable aux congrès et événements organisés en France afin qu'elle ne soit pas pénalisante à l'égard de la concurrence étrangère en réformant le système de la TVA à la marge et en assouplissant les règles actuelles concernant la territorialité de la TVA, applicables à la prestation « foires, salons, congrès » vendues à un exposant étranger;
- créer une logique « Grands comptes » pour les congrès internationaux afin d'attirer des événements stratégiques sur notre territoire;
- renforcer le contrôle des travailleurs détachés pour une meilleure éthique des relations commerciales et contractuelles.

**Un secteur
déterminant
pour les
échanges :
la logistique –
supply chain**

Pérenniser et créer des emplois dans le secteur logistique – *supply chain* dont certaines activités connaissent des difficultés économiques

De très nombreuses entreprises, notamment PME/PMI, n'ont pas encore réalisé l'importance d'une fonction logistique/*supply chain* pour gérer l'ensemble des flux de la chaîne logistique (des fournisseurs aux clients), contrairement à leurs concurrentes allemandes.

Afin de sensibiliser aux problématiques de ce secteur, la CNS propose:

- d'utiliser les techniques modernes de simulations du pilotage d'une chaîne logistique;
- d'impliquer un niveau élevé de représentation ministérielle sur les salons internationaux du transport et de la logistique;
- de rechercher et promouvoir les meilleurs moyens et organisations pour la logistique urbaine;
- d'aider à la création d'une structure nationale portant sur la logistique urbaine et le e-commerce;
- d'impulser une démarche commune aux acteurs de la livraison urbaine visant à définir les meilleurs modes de distribution, y compris le type de véhicule.

Faciliter l'émergence des métiers de demain et anticiper les mutations économiques des territoires

La conception ou la mise en œuvre de certains services nécessiteront l'apparition de nouveaux métiers, dont certains restent encore totalement à inventer aujourd'hui. Pour la CNS, il convient donc de créer des formations adaptées aux « nouveaux métiers » de l'industrie et des services et développer des passerelles intersectorielles pour favoriser l'employabilité des salariés.

Des réflexions déjà en cours : l'exemple de « 1 000 parcours »

Par ailleurs, des territoires ont mené des réflexions et engagé des programmes pour faciliter la reconversion des salariés (ex: « 1 000 parcours » en Franche- Comté). La CNS va lancer des expérimentations similaires sur des territoires, notamment dans la définition de leur diagnostic stratégique et dans la mise en œuvre d'un marketing territorial adapté, afin de :

- mettre en œuvre des centres d'excellences hybrides entreprises - réseau universitaire - incubateurs d'innovation ;
- créer une *task-force* public-privé visant à anticiper les mutations économiques et à orienter les besoins de formation ;
- anticiper les mutations économiques et assurer une veille permanente des initiatives positives et bonnes pratiques engagées au profit des territoires.

En parallèle des réflexions menées par les sections thématiques pour porter des propositions au ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, des sections thématiques ont initié des travaux qui ont mené à la production d'outils ou de notes.

On pourra citer la note de conjoncture sur la logistique, rédigée dans le cadre des travaux de la section thématique « Logistique & Supply Chain » et qui recense plusieurs constats formulés par les professionnels des secteurs du transport et de la distribution physique, rappelant les principales difficultés identifiées et les risques repérés dans le domaine très concurrentiel de l'acheminement physique des marchandises, un domaine principalement réalisé par des prestataires de services, opérateur pour le compte d'autrui.

Un outil a par ailleurs été développé par la section thématique « Innovation » : la « Grille d'évaluation de l'innovation servicielle ». Cette grille fournit des indicateurs d'aide à la décision, à la fois pour les financeurs qui souhaitent s'appuyer sur cet outil pour évaluer les projets qui leur sont présentés, mais aussi pour les entreprises qui ont besoin d'un cadre sur lequel se reposer pour formaliser leurs projet. Ci-après est illustré le processus d'évaluation de « l'innovation servicielle » d'un projet et la grille associée. ■



IMMATERIALITÉ

JE NE PEUX PAS TENIR UN SERVICE DANS MES MAINS. UN SERVICE N'EST PAS TANGIBLE
L'IMMATERIALITÉ PEUT ÊTRE TOTALE, PARTIELLE MAIS DOMINANTE, PARTIELLE MAIS EN MINORITÉ DANS L'INNOVATION CONSIDÉRÉE.

EXEMPLE : UN CABINET D'AVOCATS.
LE CABINET DÉLIVRE UNE PRESTATION INTELLECTUELLE. LA VALEUR EST DANS LA CONNAISSANCE ET LES COMPÉTENCES HUMAINES QUI PERMETTENT DE TRANSFORMER PUIS TRANSMETTRE LA CONNAISSANCE PRODUITE.

STOCKABILITÉ

LE SERVICE NE SE STOCKE PAS, IL EST PÉRISSABLE .

EXEMPLE : LE VOYAGE EN TRAIN.
LA SNCF VEND UN SERVICE DE MOBILITÉ, PERMETTANT DE SE DÉPLACER D'UNE VILLE À UNE AUTRE. VOUS NE POUVEZ GARDER VOTRE VOYAGE APRÈS SA CONSOMMATION. LE VOYAGE NE SE STOCKE PAS.

VARIABILITÉ

LE SERVICE EST RAREMENT LE MÊME D'UNE FOIS SUR L'AUTRE PUISQUE CELUI-CI S'ENRICHIT DE L'EXPERIENCE DE L'USAGER ET PEUT MÊME S'ADAPTER AUX BESOINS DE L'USAGER
LA VARIABILITÉ PEUT ÊTRE SYSTÉMATIQUE, PARTIELLE OU INEXISTANTE I.E. PRODUIT STANDARDISÉ.

EXEMPLE : L'HÔTEL.
LE GROUPE ACCOR PROPOSE DES SERVICES D'HÉBERGEMENT DANS DES CHÂNES HÔTELIÈRES VISANT À VOUS APPORTER UNE EXPÉRIENCE DUVOUS RETREZ POUR VOUS ENREGISTRER, L'ACCUEIL SERA DIFFÉRENT CAR IL DÉPEND DE NOMBREUX FACTEURS : LES COMPÉTENCES DES RÉCEPTIONNISTES, LA FILE D'ATTENTE, LE SOL GLISSANT OU NON SELON LE TEMPS EXTÉRIEUR, LA MUSIQUE D'AMBIANCE QUI VARIE SELON LE MOMENT, ETC. TOUS CES FACTEURS COMPOSENT UNE SITUATION DE SERVICE QUI NE SERA JAMAIS IDENTIQUE D'UN HÔTEL À L'AUTRE.



LA 2ÈME ÉTAPE ME PERMET D'ÉVALUER LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INNOVATION. POUR CELA JE DISPOSE DE 3 CRITÈRES.

- POSITIONNEMENT
 DELIVRANCE
 1^{ER} CONTACT CLIENT
 BACK-OFFICE
 PAS D'INNOVATION
- ÉVOLUTIVITÉ
- DIFFÉRENCIATION
 SERVICE INÉDIT
 AJOUT D'INÉDIT
 RECOMPOSITION
 MODIFICATION MINEURE

POSITIONNEMENT

L'INNOVATION PEUT PORTER SUR LA DELIVRANCE, LE 1ER CONTACT CLIENT OU SUR LE BACK-OFFICE DU SERVICE.

3 POSSIBILITES :

- **DELIVRANCE DU SERVICE** : IL S'AGIT D'ÉVALUER SI L'OFFRE EXISTE DÉJÀ SUR LE MARCHÉ OÙ SI ELLE EST NOUVELLE
 EXEMPLE : **IDNIGHT**
D'ABORD DANS UNE OPTIQUE DE RENTABILISATION DES TGV DE NUITS, LA SNCF A ÉTÉ AMENÉE À DÉVELOPPER L'OFFRE IDNIGHT, CONSISTANT À PROPOSER DES TRAINS FESTIFS SUR CERTAINES DESTINATIONS, EN CORRESPONDANCE AVEC LES ATTENTES DES UTILISATEURS. LE CONCEPT IDNIGHT N'AVAIT JAMAIS ÉTÉ PROPOSÉ ET EST ISSU D'UNE DÉMARCHE D'EXPLORATION DES USAGES DES GENS VIVANT LA NUIT. LA SNCF A DONC PROPOSÉ UN SERVICE REPOSANT SUR UN CONCEPT COMPLÈTEMENT INÉDIT.
- **1ER CONTACT CLIENT** : CORRESPOND À UN CHANGEMENT PERCEPTIBLE PAR LE CLIENT LORS DU 1ER CONTACT
 EXEMPLE : **STARBUCKS**
LA CHAÎNE STARBUCKS A FAIT ÉVOLUER L'EXPÉRIENCE DE L'UTILISATEUR PAR UN ENSEMBLE DE RITUELS PROPRES À LA MARQUE, COPIÉS PAR LA SUITE. L'UN D'ENTRE EUX CONSISTE EN CE QU'AU MOMENT DE LA PRÉPARATION DU CAFÉ, LE PERSONNEL DE COMPTOIR VOUS DEMANDE SYSTÉMATIQUEMENT VOTRE PRÉNOM MÊME SI C'EST VOTRE PREMIÈRE VISITE, LEQUEL SERA INSCRIT SUR LE GOBELET À VOTRE DESTINATION. AU MOMENT DE LA RÉCEPTION DU CAFÉ, ON VOUS APPELLE PAR VOTRE PRÉNOM. CETTE PERSONNALISATION DE LA RELATION, POUSSÉ À CRÉER PLUS D'INTIMITÉ ENTRE LA MARQUE, LE PERSONNEL STARBUCKS ET VOUS, DE MANIÈRE RENOUVELÉE PAR RAPPORT À UN CAFÉ ACHETÉ DANS UN BISTROT TRADITIONNEL.
- **BACK-OFFICE** : CORRESPOND À TOUTE ÉVOLUTION DU MODE DE PRODUCTION DONT LA FINALITÉ EST LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET QUI EST SANS IMPACT MAJEUR SUR LA NATURE DE L'OFFRE OU LE MODE DE DÉLIVRANCE DU SERVICE.
 EXEMPLE :
MODIFICATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION POUR LA PERFORMACE DE LA LOGISTIQUE.



ÉVOLUTIVITÉ

LE SERVICE PEUT ÊTRE VU COMME UN PUZZLE AVEC DES BRIQUES DE SERVICES ÉLÉMENTAIRES QUI PEUVENT ÊTRE RECOMBINÉES ET FORMER UN NOUVEAU SERVICE. ON PARLE DE POTENTIEL DE DECLINAISON DU SERVICE.

EXEMPLE : LES OFFRES TRIPLE PLAY

UNE OFFRE TRIPLE PLAY VOUS DONNE ACCÈS À INTERNET, À LA TÉLÉPHONIE FIXE ET À LA TÉLÉPHONIE MOBILE. LE PRESTATAIRE PEUT FAIRE ÉVOLUER SON OFFRE SUR L'UN DES 3 ASPECTS SANS REMETTRE EN CAUSE LE CONCEPT MÊME DU SERVICE PROPOSÉ.

DIFFÉRENCIATION

AMÉLIORATION OU UNE INNOVATION ? LE SERVICE PEUT CONSISTER EN LA MODIFICATION D'UNE CARACTÉRISTIQUE D'UN SERVICE EXISTANT, EN LA RECOMPOSITION D'UN SERVICE OU EN LA CRÉATION D'UN SERVICE.

4 POSSIBILITÉS :

SERVICE INÉDIT

EXEMPLE : L'e-REPUTATION DES MARQUES

AVEC L'ARRIVÉE DES RÉSEAUX SOCIAUX LES SERVICES DE PILOTAGE DE LA RELATION ENTRE LA MARQUE ET LES UTILISATEURS ONT ÉTÉ UN CONCEPT INÉDIT PROPOSÉS PAR LES AGENCES DE COMMUNICATION AUX DONNEURS D'ORDRE.

AJOUTS D'ÉLÉMENTS INÉDITS DANS LE SERVICE

EXEMPLE : AIRES D'AUTOROUTE

LES AIRES D'AUTOROUTE SONT EN PLEIN BOULEVERSEMENT. ELLES VIENNENT PAR EXEMPLE D'AJOUTER DES CORNERS FNAC SUR LES AIRES D'AUTOROUTE. VOUS POURREZ DÉSORMAIS FAIRE LE PLEIN, UTILISER LES SERVICES DE L'AIR D'AUTOROUTE, AVEC UN PASSAGE CULTUREL OU RÉCRÉATIF.

RECOMPOSITION DE SERVICES

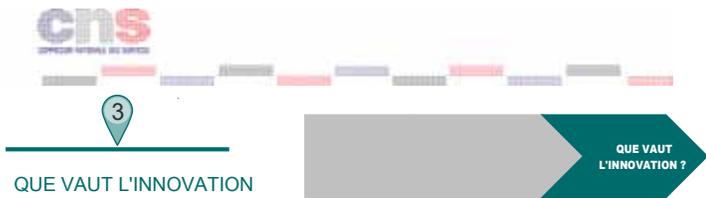
EXEMPLE : LES BUREAUX DE POSTE

LA POSTE A ENTREPRIS DE REFONDRE SES BUREAUX DE POSTE POUR DIMINUER LES FILES D'ATTENTES ET LES IRRITANTS CLIENTS. ELLE RECOMPOSÉ LE FRONT ET LE BACKOFFICE. L'ÉVOLUTION DU SERVICE EST RÉELLE, EN RESTANT SUR DES BRIQUES EXISTANTES.

MODIFICATION D'UNE CARACTÉRISTIQUE

EXEMPLE : L'e-RELEVÉ BANCAIRE

L'ERELEVÉ BANCAIRE EST UNE MODIFICATION SIMPLE D'UN MOMENT DU PARCOURS CLIENT PERMETTANT À L'UTILISATEUR DE NE PLUS RECEVOIR LE RELEVÉ PAR LE COURRIER ET À LA BANQUE DE FAIRE DES ÉCONOMIES SUR L'ENVOI. CELA NE CHANGE EN RIEN LE CŒUR DU SERVICE.



LA 3ÈME ÉTAPE ME PERMET D'ÉVALUER SI L'INNOVATION A DE LA VALEUR POUR LES UTILISATEURS, LE MARCHÉ, L'ÉCONOMIE FRANÇAISE. POUR CELA JE DISPOSE DE 5 CRITÈRES.

- UTILITÉ
- FACILITÉ D'USAGE
- DÉSIRABILITÉ
- IMPACT SUR L'ÉCONOMIE FRANÇAISE
- CRÉATION D'EMPLOIS

UTILITÉ

EN QUOI L'INNOVATION RÉPOND À UN BESOIN ? EST-ELLE SEULE A REpondRE AU BESOIN, REpond-ELLE PARTIELLEMENT A UN BESOIN, REpond-ELLE A UN BESOIN

FACILITÉ D'USAGE

L'INNOVATION EST-ELLE FACILEMENT ACCESSIBLE ? SOIT L'INNOVATION EST DITE INTUITIVE CAR UTILISABLE SPONTANÉMENT, SOIT ELLE REQUIERT UN APPRENTISSAGE, SOIT SON UTILISATION EST DITE COMPLEXE ET REQUIERT UN APPRENTISSAGE IMPORTANT OU/ET CONTINU.

EXEMPLE : **LE SAV D'APPLE**

LE SERVICE APRÈS-VENTE D'APPLE EST CONNU POUR SON EXCELLENCE ET SA RAPIDITÉ. SOUVENT IL SUFFIT DE RENVOYER SUR MAC AVEC PROBLÈME POUR EN RECEVOIR UN NEUF.

DÉSIRABILITÉ

L'INNOVATION SUSCITE-T-ELLE DE L'ATTIRANCE OU RENCONTRE-T-ELLE DES FREINS CULTURELS ?

EXEMPLE **LES JULES**

LES JULES SONT UNE ENTREPRISE DE SERVICE À LA PERSONNE QUI JOUE SUR UNE IDENTITÉ DÉCALÉE VISANT À SE DIFFÉRENCIER PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS PAR UNE COMMUNICATION ET UN PACKAGING JOUANT CLAIEMENT SUR LES CODES POPULAIRES DE L'HOMME À TOUT FAIRE. LE CHOIX DE CE PRESTATAIRE SE FERA AUTANT SUR LES OFFRES QUE SUR L'IMAGE CRÉÉE PAR L'ENTREPRISE.

IMPACT SUR L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

L'INNOVATION PEUT-ELLE MODIFIER LA STRUCTURE ÉCONOMIQUE FRANÇAISE (MARCHÉ CIBLE, FILIÈRES, SECTEURS, ECOSYSTEME) ?

EXEMPLE : **BIC**

L'OFFRE DE SOLUTIONS D'APPRENTISSAGE À PARTIR DE TABLETTE DÉDIÉES AU SCOLAIRE A UN IMPACT SUR PLUSIEURS FILIÈRES, PUISQU'ELLE VA AUSSI BIEN TOUCHER LES TECHNOLOGIES DE DÉVELOPPEMENT DE LA TABLETTE AVEC INTEL, LES ÉDITEURS DE CONTENU PÉDAGOGIQUE ET AUSSI LA FILIÈRE TRADITIONNELLE DE BIC, PUISQUE L'ACTEUR ENTAME UNE DIVERSIFICATION MAJEURE.

CRÉATION D'EMPLOIS

L'INNOVATION VA-T-ELLE CONDUIRE À LA CRÉATION D'EMPLOIS ?

Des outils à destination des financeurs publics et privés pour soutenir l'innovation servicielle



Grille d'évaluation de l'innovation servicielle d'un projet

LE PROJET																														
Entreprenseur																														
Description générale du projet																														
Secteur																														
Date de création du projet																														
LES BRIQUES DU PROJET																														
Vous pouvez décomposer la partie support "service" du projet en maximum en 3 briques distinctes en précisant la part de chaque brique dans le projet. Surtout ne surimprimez aucune ligne, la grille sera imprimable !!																														
n°	Brique	Part dans le projet																												
1																														
2																														
3																														
EST-CE DU SERVICE ?																														
n°	Briques	Immédiabilité	Stockabilité	Variable																										
1		0			Évaluer le niveau d'immédiabilité de chaque brique (en identifiant la part d'appui à un support matériel), indiquer si l'offre ne se décline pas en modules "sur" à être stockables "sur" dans le cas contraire de la brique. Mesurer le variable de l'expérience utilisateur sur chaque brique.																									
2		0																												
3		0																												
OU EST L'INNOVATION ?																														
n°	Brique	Positionnement	Évolubilité	Différenciation sur le marché																										
1		0			Analyser le positionnement de l'innovation dans la chaîne de production d'un service (sur contact client, back-office, allégement de services). Mesurer l'évolutivité de chaque brique. Mesurer le niveau de différenciation de l'innovation sur le marché.																									
2		0																												
3		0																												
QUE VAUT L'INNOVATION ?																														
n°	Brique	Utilité	Facilité d'usage	Désirabilité	Impact	Emploi																								
1		0				Justifier la couverture d'un besoin réel à travers l'offre.																								
2		0				Évaluer le modèle d'usage.																								
3		0				Identifier au travers de la désirabilité la compatibilité avec les autres services.																								
						Préciser l'impact sur les Akasé économiques, identifier l'impact en matière d'emploi.																								
		Valeur de l'innovation	Valeur globale de l'innovation	Commentaires																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Évaluation du projet</th> </tr> <tr> <th>Indicateur</th> <th>Valeur</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Importance dans le projet</td> <td>#VALEUR#</td> </tr> <tr> <td>Valeur servicielle</td> <td>#VALEUR#</td> </tr> <tr> <td>Niveau d'innovation</td> <td>#VALEUR#</td> </tr> <tr> <td>Valorisation de l'innovation</td> <td>#VALEUR#</td> </tr> <tr> <th colspan="2">Projet moyen</th> </tr> <tr> <th>Indicateur</th> <th>Valeur</th> </tr> <tr> <td>Importance dans le projet</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Valeur servicielle</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Niveau d'innovation</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Valorisation de l'innovation</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>							Évaluation du projet		Indicateur	Valeur	Importance dans le projet	#VALEUR#	Valeur servicielle	#VALEUR#	Niveau d'innovation	#VALEUR#	Valorisation de l'innovation	#VALEUR#	Projet moyen		Indicateur	Valeur	Importance dans le projet	2	Valeur servicielle	1	Niveau d'innovation	1	Valorisation de l'innovation	1
Évaluation du projet																														
Indicateur	Valeur																													
Importance dans le projet	#VALEUR#																													
Valeur servicielle	#VALEUR#																													
Niveau d'innovation	#VALEUR#																													
Valorisation de l'innovation	#VALEUR#																													
Projet moyen																														
Indicateur	Valeur																													
Importance dans le projet	2																													
Valeur servicielle	1																													
Niveau d'innovation	1																													
Valorisation de l'innovation	1																													
<p>Caractéristiques majeures de l'innovation servicielle</p> <p>Importance dans le projet</p> <p>Valorisation de l'innovation</p> <p>Niveau d'innovation</p> <p>Valeur servicielle</p> <p>— Evaluation du projet — Projet moyen</p>																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Commentaire global</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <th colspan="2">Expertise supplémentaire demandée</th> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> </tbody> </table>							Commentaire global				Expertise supplémentaire demandée																			
Commentaire global																														
Expertise supplémentaire demandée																														

QUEL EST LE PROJET ?

QUEL A BENT LES BRIQUES DU PROJET ?

EST-CE DU SERVICE ?

OU EST L'INNOVATION ?

QUE VAUT L'INNOVATION ?



Pour accéder à la grille, consultez le site web de la CNS.

Vers une articulation forte avec le Conseil national de l'Industrie

Une CNS structurée comme le Conseil national de l'Industrie (CNI)

Forte de son organisation autour de neuf sections thématiques, la CNS partage avec le CNI quelques thèmes de travail transversaux aux différents secteurs économiques. Les regards portés par les représentants des activités de services et industrielles sur des problématiques communes doivent être source d'un enrichissement réciproque au bénéfice de l'économie française.

De nombreux points d'adhérence

Les points d'adhérence entre les sujets qui sont ou seront traités au sein de la Commission nationale des services et les travaux conduits au sein du Conseil national de l'industrie et certains des Comités stratégiques de filière sont rapidement apparus. C'est le cas, par exemple, du groupe de travail sur les « Services, relais des mutations économiques », qui traite de la question de l'anticipation et de l'accompagnement des mutations économiques dans les territoires.

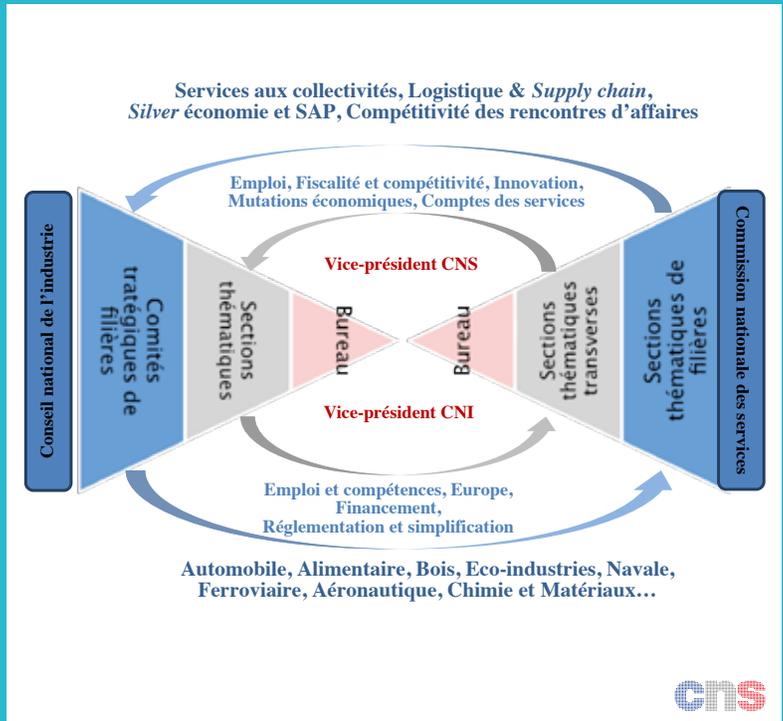
Des passerelles entre les deux instances

Ce groupe, en particulier dans son travail de recensement des atouts des territoires, de GPEC territoriale et d'identification des passerelles reliant les secteurs professionnels (certification de qualification professionnelle, blocs de compétences interbranches), se rapproche des CSF Automobile, Navale, Aéronautique, Ferroviaire, Chimie et Matériaux, etc.

De la même manière, les groupes « Services aux collectivités » et « Logistique et *Supply Chain* », du fait de leur vocation transversale, ont été incités à établir des passerelles avec certains CSF tels que le COSEI (CSF éco-industries) ou le CSF Automobile.

Enfin des sujets d'intérêt commun ont été identifiés. Par exemple, s'agissant de la Silver économie et des services à la personne, il conviendrait de tenir compte des enjeux croisés des services à la personne (acteurs de l'accompagnement des personnes âgées) et des progrès de la robotique (systèmes d'assistance ou de soins intégrés, domotique, technologies pour l'autonomie...). Cette thématique est donc également suivie par la CNS en raison des enjeux « services » de cette filière.

Une forte convergence à bâtir





Déplacement d'une délégation
de la CNS en Franche-Comté

Les grands débats des services

Cette dernière partie apporte un éclairage sur les principaux débats qui aujourd'hui animent et pèsent sur les entreprises de services et sur leur compétitivité, au niveau international, national et local et sont apparus lors des travaux de certaines sections thématiques. Ils ne constituent pas à proprement parler une doctrine figée de la CNS mais pourraient à terme y contribuer.

Ces problématiques concernent en premier lieu la nécessité d'accompagner les mutations économiques dans les territoires : développer l'attractivité du territoire en s'appuyant sur l'écosystème des services et sur un chef de file légitime, « architecte » du marketing territorial, cartographier les compétences disponibles et les besoins en qualifications, identifier les flux humains... Le rapport rappelle l'action de la CNS sur cette thématique au travers de la mise en place d'une expérimentation : le « Services Lab. ». L'approche territoriale se conclut par la nécessité de trouver ou de renforcer de nouvelles organisations telles que le télétravail ou les coopérations entre les instances publiques et le privé.

La seconde thématique est relative aux enjeux nationaux et internationaux auxquels doivent répondre les entreprises de services et les pouvoirs publics : l'exploitation des facteurs de compétitivité tels que la stabilité fiscale et la valorisation des actifs immatériels des entreprises pour relancer les investissements, la prise de conscience et l'appropriation des nouveaux modèles économiques apparus notamment au travers de la désintermédiation, mais aussi le développement de l'image des « services à la française » et l'augmentation des exportations de services par plus d'innovation dans et par les services, par des actions de communication et marketing pour les PME, par également plus de promotion des salons français et une filière logistique plus efficiente.

Une nécessité croissante d'accompagner le tissu économique des territoires

Une transformation historique des dynamiques territoriales

Le tissu économique en France s'est renouvelé en profondeur au cours des 60 dernières années. Les Trente Glorieuses se sont d'abord traduites par de profondes mutations dans l'agriculture et l'industrie, entraînant des transferts massifs d'emplois de l'une vers l'autre. À partir des années 1980, le secteur des services se met à créer massivement des emplois qui font appel à des compétences très différentes de celles de l'industrie, moins liées à la technique mais plus à la relation, l'organisation et au comportement (savoir-être).

« Les trois premières décennies d'après-guerre sont les années d'une unification taylorienne du territoire économique français, via la décentralisation industrielle et l'aménagement du territoire sous l'égide centralisée des grandes entreprises porteuses de la production de masse et de l'État planificateur. (...)

Les trois décennies qui suivent voient la croissance se resserrer autour des grandes zones métropolitaines, qui s'affirment comme foyers de croissance, et la remontée d'inégalités territoriales avec le décrochage ou la marginalisation de certains territoires. Les territoires à forte concentration ouvrière et industrielle deviennent particulièrement vulnérables, en particulier aux délocalisations, même si ces dernières n'ont qu'un rôle globalement mineur dans le mouvement de désindustrialisation¹⁸ ».

Au cœur de ces transitions ou mutations, les reconversions professionnelles de l'industrie vers les services sont l'élément clé d'une entrée dans « l'économie numérique mondialisée » : le territoire peut révéler des capacités nouvelles à capter les flux de cette économie ou, au contraire, s'en trouver encore plus marginalisé.

18 – Jacky Fayolle « le rôle des transformations territoriales françaises » - In « relocalisation, revue de littérature » et « relocalisations d'activités industrielles en France-synthèse » DGCIS - décembre 2013

Chaque territoire est unique et appelle une approche personnalisée qui tienne compte de toutes ses spécificités.

Un « architecte » pour repenser le marketing territorial

Une ingénierie complexe

Une analyse de l'attractivité économique du territoire au regard de l'écosystème des services est indispensable

La France fait figure d'exception parmi ses voisins européens : elle compte 36 700 communes dont 86 % de moins de 2 000 habitants, 101 départements et 27 régions auxquels s'ajoutent 2 600 établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre, 4 000 cantons et 370 « pays ».

Les territoires s'insèrent dans ce maillage administratif et politique auquel se superpose la présence ou non de grandes entreprises qui les structurent, l'existence de réseaux haut-débit, de pôles de compétitivité, de métropoles, etc.

En savoir plus...

Le Rapport de l'AFII 2013 (extrait)

« La répartition rend compte, dans le même temps, de la force d'attraction des métropoles, et du fait que la présence de sociétés étrangères favorise souvent l'arrivée sur le même territoire de nouveaux investisseurs. Dans la compétition intra-européenne pour la localisation de l'investissement étranger, le dynamisme économique des régions et des métropoles constitue un facteur d'attractivité souvent décisif. Les deux-tiers des nouveaux investissements étrangers sont localisés dans six régions : l'Île-de-France, Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Midi-Pyrénées, Nord-Pas de Calais et Alsace. En termes d'emplois, les principales régions sont l'Île-de-France (17 % du total national), Rhône-Alpes (15 %), Midi-Pyrénées (12 %), Alsace (10 %), et Nord-Pas de Calais (9 %). Elles comptent, ensemble, pour 63 % du total national. »

AFII : Agence Française pour les Investissements Internationaux

**Les territoires
deviennent
un facteur de
compétitivité**

En outre, chaque territoire possède une histoire, des atouts, des compétences, des savoir-faire... Autant d'avantages comparatifs territoriaux qui méritent d'être inventoriés et transformés en argumentaires commerciaux.

Un accompagnement des acteurs locaux qui s'impose

Devant cette complexité, la question de l'accompagnement des acteurs locaux dans la définition de leur diagnostic stratégique et dans la mise en œuvre d'un marketing territorial adapté mérite d'être posée, d'autant que des initiatives ont déjà été engagées par des territoires (en France comme à l'étranger).

En effet, comme le souligne l'économiste Yannick L'Horthy¹⁹, « *il existe une relation étroite entre l'emploi et les territoires ayant force d'évidence pour l'ensemble des acteurs locaux, qu'ils soient publics ou privés. C'est dans les territoires que la question de l'emploi se pose et c'est aux territoires d'apporter des réponses. La crise a rendu ce lien plus évident encore. La montée du chômage n'est pas uniforme dans l'espace, elle est plus ou moins marquée selon les contextes locaux. Les plans sociaux et les défaillances d'entreprise sont une affaire de sites qu'il faut revitaliser, de repreneurs d'activité à rechercher pour des projets précis, de personnes à reclasser ou à accompagner dans des territoires déterminés* ».

Un chef de file pour porter le développement territorial

Qu'il s'agisse d'accompagner, de développer ou d'anticiper des mutations économiques d'un territoire, les acteurs ont souvent une vision parcellaire des dispositifs existants fondée sur une organisation en silo. La solution réside dans le rapprochement des acteurs d'un territoire afin de dé-complexifier cette ingénierie et faciliter ainsi l'implantation d'entreprises de services et la création d'emplois.

Le facteur clé de succès d'une telle démarche repose d'une part sur son pilotage par un « architecte », véritable chef de file du développement territorial et, d'autre part, sur un soutien politique fort d'un territoire « en appétence » pour les services.

19 – « Emploi et territoires : repérer et réparer les ruptures » Vers l'égalité des territoires. Dynamiques, mesures, politiques. Rapport dirigé par Eloi Laurent. 2011

La primauté du diagnostic territorial

De la nécessité de faire un diagnostic humain des territoires

Optimiser la gestion des compétences des salariés au niveau du territoire

Le modèle de l'emploi industriel n'a pas son équivalent dans les services

La publication de l'Insee, « 50 ans de mutations de l'emploi²⁰ », explique les conséquences sur l'emploi de ces mutations économiques des territoires et en révèle les enjeux.

Au début des années 1960, la main-d'œuvre est très majoritairement masculine, plutôt ouvrière et peu qualifiée. Souvent, seul le chef de famille exerce une activité hors du domicile. C'est le règne de la grande entreprise industrielle, marquée par une organisation du travail de type fordiste ou taylorien, avec essentiellement des contrats de travail à durée indéterminée et à temps plein.

Aujourd'hui, l'emploi apparaît plus « disparate » au regard du modèle décrit ci-dessus. Qu'il s'agisse des statuts et des situations d'activité entre l'emploi et le chômage, des durées et des rythmes de travail, des modes de rémunération, du degré d'autonomie dans le travail, des savoir-faire et des savoir-être... C'est l'ensemble du modèle qui a changé.

Au cours de ces cinquante dernières années, l'emploi s'est féminisé, tertiarié et urbanisé. Il est devenu plus qualifié mais aussi moins jeune. Les contraintes associées au travail ont progressivement changé de nature avec la montée des flexibilités: moins de fatigue physique mais davantage de stress au travail. La montée en qualification marque de nombreux secteurs d'activité dans lesquels le progrès technique, l'automatisation, ont généré des gains de productivité importants.

La montée en qualification des emplois

Dans une autre étude²¹, les auteurs soulignent qu'entre 1999 et 2010, la structure des emplois s'est encore modifiée au profit des cadres et professions intermédiaires et au détriment des ouvriers industriels, avec des évolutions différentes selon les régions.

20 – Insee Première N° 1312 - septembre 2010 « 50 ans de mutation de l'emploi » – Olivier Marchand

21 – Insee Première N° 1478 - décembre 2013 « Les métiers et leurs territoires », Jean-Michel Floch et Frédéric Lainé

La dynamique géographique des cadres et des professions intermédiaires

L'augmentation des cadres et des professions intermédiaires a concerné toutes les régions de métropole, mais la dynamique des cadres a été plus forte en Île-de-France, en Bretagne, dans les Pays de la Loire, en Aquitaine, en Midi-Pyrénées, en Rhône-Alpes et dans les régions méditerranéennes.

La dynamique géographique des ouvriers

Pour les ouvriers industriels, les pertes d'emplois ont été, en évolution relative, plus élevées dans le Nord et l'Est de la France, le bassin parisien, le Limousin, l'Auvergne et en Rhône-Alpes. Avec la forte hausse des emplois de la construction jusqu'en 2007, les emplois d'ouvriers non industriels ont augmenté dans toutes les régions, avec cependant une moindre croissance dans les parties Nord et Est de la France.

La dynamique géographique des employés qualifiés

Entre 2006 et 2010, le nombre d'employés qualifiés administratifs ou de commerce a baissé dans pratiquement toutes les régions, avec des pertes particulièrement marquées en Île-de-France. Sur la même période, dans les aires urbaines de moins de 100 000 habitants du bassin parisien, la dynamique d'emploi a été beaucoup plus défavorable qu'au plan national pour les trois-quarts des familles professionnelles : ceci concerne tout autant des métiers industriels, que des métiers plus liés à l'économie résidentielle comme ceux du bâtiment, des services aux particuliers ou de la santé et de l'action sociale.

Du besoin d'une vraie ingénierie d'accompagnement des personnes dans les territoires

Inventer une nouvelle approche par une expérimentation « Services Lab. » sur un territoire

Ces mutations, qui sont de véritables défis pour les territoires qui les subissent, ont aussi pour conséquence de vraies difficultés pour les entreprises à recruter de la main-d'œuvre. Elles posent clairement la question de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des reconversions.

L'enquête annuelle BMO (besoins de main-d'œuvre – Pôle emploi/Credoc²²) détaille les besoins en recrutement des entreprises

Chaque année, l'enquête BMO identifie les besoins de recrutement des entreprises, les difficultés associées et donne une vision aussi complète que possible par bassin d'emploi.

L'enquête 2014 chiffre à 1,75 M€ les projets de recrutement (soit + 5,4 % en un an), néanmoins, « pour la deuxième année consécutive, la part d'embauches pour lesquelles les employeurs anticipent des difficultés est en diminution sensible (34,7 % en 2014, 40,4 % en 2013, 42,6 % en 2012). Cependant, les évolutions varient selon le type de difficultés rencontrées. En effet, si les recruteurs déclarent moins souvent que l'an passé rencontrer des difficultés liées au profil inadéquat des candidats, aux conditions de travail, au déficit d'image ou aux procédures internes de l'établissement, la pénurie de candidat augmente en revanche de 4,8 points ».

Les intentions d'embauches varient d'un territoire à l'autre

L'enquête fait également apparaître des disparités territoriales avec une forte hausse des intentions d'embauche dans le quart Nord-Est de la France et dans le Sud-Est. Comme il est dit dans l'enquête BMO : « Les volumes d'intentions d'embauches progressent sur une très large partie du territoire, notamment dans les régions du quart nord-est de l'Hexagone dont certaines semblent opérer un rattrapage par rapport à la baisse affichée l'an passé : +17,5 % des besoins en main-d'œuvre en Lorraine avec une forte croissance dans le secteur industriel, +11,8 % en Bourgogne, +10,6 % en Champagne-Ardenne, +10,3 % en Franche-Comté. L'Aquitaine enregistre aussi une progression du nombre de postes à pourvoir (+11,1 %) bien supérieure à la moyenne nationale. D'autres régions se distinguent par un volume d'embauches prévisionnelles en relative stabilité par rapport au reste du territoire (+0,5 % dans le Centre, +0,4 % dans le Limousin, -0,1 % en Poitou-Charentes), mais seule la Guyane enregistre une baisse des intentions de recrutement pour 2014 (-4,1 %) ».

La puissance publique, les acteurs de l'emploi, cherchent à faciliter la rencontre et l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi. Les outils de gestion prévisionnelle des emplois et compétences ont été créés et déployés dans cette perspective.

22 – « Enquête : besoins de main-d'œuvre, une amélioration des perspectives en 2014 » avril 2014. Guillaume Blache et David Buchner, direction des statistiques, des études et de l'évaluation, Adeline Dembo, Credoc.

Les outils de gestion prévisionnelle des compétences

Pour anticiper et accompagner les mutations, les techniques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ont fait leur apparition à la fin des années 1980. Elles soulignent ainsi l'enjeu crucial - toujours actuel - des mobilités inter-branches, à l'échelle des territoires, pour faciliter une transition industrielle et tertiaire.

Principes de l'expérimentation « Services Lab. »

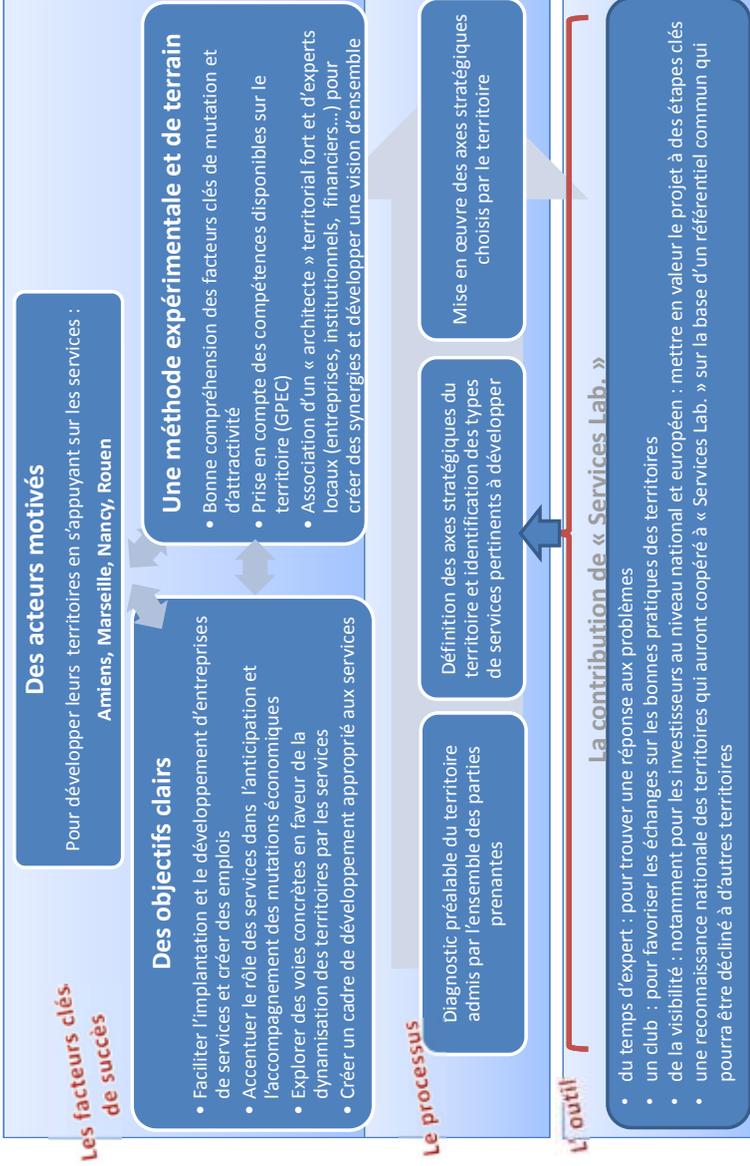
C'est pourquoi la CNS prévoit de lancer une démarche intitulée « Services Lab. » dans le domaine des « Relais des mutations économiques » destinée à ajouter une dimension « servicielle » aux projets locaux de mutations économiques. Dans les territoires qui ont déjà engagé une démarche, elle procure une approche complémentaire à l'existant.

L'objectif est d'accompagner des territoires en mutation dans leurs initiatives de promotion et de développement de filières Services comme relais de croissance et d'emploi en :

- Contribuant au partage des bonnes pratiques et aux échanges entre les initiatives territoriales sélectionnées : Amiens, Marseille, Nancy, Rouen.
- Animant un club « Services Lab. » des « architectes » de ces initiatives,
- Donnant accès à des experts pour répondre aux problématiques soulevées par les métropoles,
- Procurant de la visibilité aux territoires, notamment pour les investisseurs, au niveau national et européen,
- Apportant une reconnaissance nationale des territoires qui auront coopéré à « Services Lab. » sur la base d'un référentiel commun,
- Fluidifiant la mise en œuvre administrative des initiatives en s'appuyant sur les services de l'Etat présents à la CNS,
- Organisant tous les ans, à l'occasion du Colloque sur les Services (ou autre évènement Services) les « Rencontres Services Lab. des Territoires ».

Les territoires retenus à l'automne 2014 bénéficieront pendant un an de « Services Lab. ». Un bilan de l'expérimentation sera présenté au ministre lors de la plénière de 2015.

Description du processus



De nouvelles organisations économiques à imaginer

Ce chapitre propose une analyse prospective sur le développement du télétravail et traite également des relations qu'il convient de renouveler entre collectivités et entreprises de services.

Le télétravail

En 1971, une étude du Bell Systems, société américaine de télécommunication, prévoyait qu'en 1990 tous les cadres américains travailleraient chez eux. Le développement du télétravail n'a pas été aussi généralisé car il s'est heurté à des freins culturels, techniques, juridiques qui sont progressivement en passe d'être résolus.

En France, un cadre juridique stabilisé

En France, le télétravail dispose d'un cadre juridique stabilisé et s'implante durablement :

- En 2002, les partenaires sociaux européens ont signé un accord-cadre interprofessionnel sur le télétravail.
- En 2005, l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005 pose la définition du télétravail.
- En 2012, le statut de télétravailleur salarié est inscrit dans le code du travail (articles L 1222-9 à L 1222-11).
- Les PME/TPE françaises privilégient des règlements intérieurs, des chartes ou de simples accords informels entre les salariés et l'employeur. Dans les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises, le télétravail se développe avec plus d'intensité sous la forme d'accords-cadres.

Dans ce cadre juridique, le télétravail favorise les gains de productivité tout en répondant aux aspirations profondes des salariés de maîtriser leur temps de travail et de bénéficier de conditions plus souples d'exécution du travail.

Dans ce contexte, le télétravail est de mieux en mieux implanté en France.

En 2012, en moyenne 43 180 entreprises (23,6 % des entreprises de plus de 10 salariés) ont favorisé le recours au télétravail. Le taux de télétravail augmente avec la taille de l'entreprise. En effet, seulement 16 % des entreprises de 10 à 19 salariés encouragent ce mode de fonctionnement contre 68 % des entreprises de plus de 500 personnes :

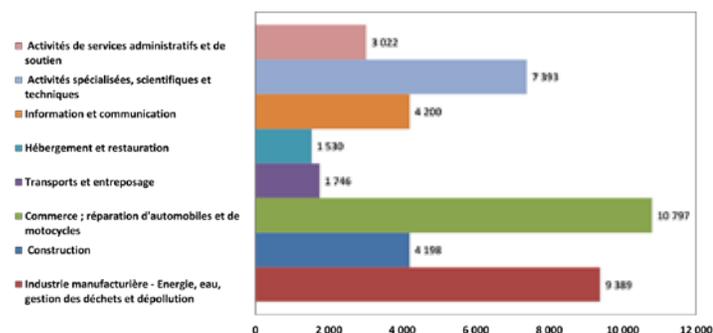
Le télétravail participe à la révolution des métiers, permet de concilier les aspirations des salariés et l'intérêt des entreprises

taille d'entreprises	Nombre de sociétés	Pratique du travail à distance	%
T1 - De 10 à 19 personnes occupées	105 126	16 886	16,1%
T2 - De 20 à 49 personnes occupées	51 299	13 186	25,7%
T3 - De 50 à 249 personnes occupées	21 683	9 898	45,6%
T4 - De 250 à 500 personnes occupées	2 938	1 772	60,3%
T5 - 501 personnes occupées et plus	2 115	1 437	67,9%
TT - Ensemble	183 161	43 180	23,6%

Source Insee

Tous les secteurs d'entreprises sont concernés; pour autant il est observé une meilleure représentation des entreprises de commerce, d'activité intellectuelle ou liées aux industries manufacturières et de gestion de flux (énergie, eau, déchets).

Nombre d'entreprises favorisant le télétravail (en 2012)



La pratique française reste néanmoins en retrait par rapport aux pays anglo-saxons ou scandinaves compte tenu des habitudes et de la culture managériale française très attachée à la présence physique du salarié dans l'entreprise. En effet, la culture managériale française repose encore aujourd'hui sur un management de proximité basé sur des procédures de contrôle, difficilement compatible avec le télétravail qui passe par la mise en œuvre de protocoles de confiance et d'autonomie.

Le véritable enjeu du télétravail ne réside pas dans l'idée de téléporter un travail vers l'extérieur de l'entreprise. Le télétravail porte l'idée que la frontière entre l'entreprise et l'extérieur n'est plus étanche et il introduit dans la société un nouveau rapport au temps et à l'espace professionnel: le salarié peut travailler n'importe où et n'importe quand.

Le télétravail façonne en profondeur les pratiques managériales, l'organisation des entreprises et au-delà, transforme les modes de vie :

- Du point de vue du salarié, il permet d'atténuer la pénibilité du travail (réduction des temps de transport) et de concilier des obligations vis-à-vis de son employeur et sa vie personnelle. Le temps moyen gagné au profit de la vie familiale s'accroît en moyenne de 37 minutes par jour.
- Du point de vue des entreprises, le télétravail permet de réduire les coûts (surface de bureau réduite par exemple car on estime que 40 % des bureaux seraient inoccupés en permanence), d'améliorer la performance en s'appuyant sur l'amélioration de la productivité des salariés (mesurée jusqu'à + 22 %) et de moderniser le dialogue social, progrès autour duquel il y a consensus.
- Le télétravail est plébiscité par toutes les parties : salariés, encadrement, partenaires sociaux. La mise en œuvre effective du télétravail a permis de dissiper des craintes de déstructuration de la collectivité du travail et de difficultés de management : 96 % des parties prenantes estiment que cette pratique donne pleinement satisfaction.

Les évaluations conduites sur ce thème indiquent que le développement du télétravail :

- s'appuie sur la révolution numérique des TIC ;
- concerne tous les secteurs des services et de l'industrie ;
- permet d'introduire des méthodes innovantes de travail et de management dans l'entreprise ;
- reste lié à la taille de l'entreprise et à son secteur ;
- constitue un élément d'attractivité des emplois et des recrutements.

A terme, le développement du télétravail en France pourrait concerner 14 millions de salariés.

Les données publiées notamment par l'Insee et par le Centre d'analyse stratégique font apparaître un développement significatif du télétravail puisqu'à terme, 50 % des salariés soit 14 millions de personnes pourraient en bénéficier.

Le télétravail s'est beaucoup développé dans les secteurs de l'information et des activités intellectuelles (scientifiques et techniques). En termes de projection sur l'avenir, il est probable que la dynamique de développement du télétravail concerne davantage les secteurs des services administratifs, de soutien mais aussi de l'industrie car le télétravail reste en dessous de 25 % de taux de recours, il existe donc des marges de progression :

secteurs	% de recours au télétravail par secteur
Information et communication	62,77%
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	44,00%
Activités de services administratifs et de soutien	25,90%
Activités immobilières	25,53%
Industrie manufacturière - Energie, eau, gestion des déchets et dépollution	24,29%
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	23,11%
Transports et entreposage	15,43%
Construction	13,23%
Hébergement et restauration	9,37%

Source INSEE année 2012

Source Insee 2012

Si le pronostic de développement du télétravail effectué par le Centre d'analyse stratégique (+ 50 % de salariés) se réalise, il devrait offrir au secteur des activités de service informatiques et d'informations des opportunités de croissance dans un contexte atone (+ 0,8 % de la production dans ce secteur selon le dernier rapport présenté en section thématique « commission des comptes des services » de la CNS du mois de juillet 2014).

Il existe néanmoins des limites au télétravail car celui-ci ne peut pas se développer dans toutes les entreprises de façon généralisée. Même s'il reste difficile de quantifier le seuil optimal du télétravail, il est admis que « 100 % de télétravail » ne fonctionne pas compte tenu de son impact sur le lien social et la culture de l'entreprise. Une présence physique dans l'entreprise constitue un facteur indispensable de cohésion, de sentiment d'appartenance et de manifestation concrète du lien de subordination entre salarié et employeur. La présence en entreprise reste aussi une source d'échanges informels et d'innovation.

Le saviez-vous ?

Le profil type du télétravailleur remet en cause des stéréotypes puisqu'il n'est pas exclusivement féminin (63 % d'hommes) ni spécifiquement jeune (seuls 3 % des télétravailleurs ont moins de 30 ans). A 90 %, il est actif et à 89 % il réside en Île-de-France.

Le télétravail se pratique au domicile (36 %), chez le client (21 %), dans les transports (14 %), à l'hôtel (13 %), en extérieur (8 %).



Pour en savoir plus, découvrez sur le site web de la CNS l'étude sur le télétravail dans les grandes entreprises françaises comment la distance transforme nos modes de travail.

En France, la gestion déléguée représente un chiffre d'affaires d'environ 133 Md€ et 1,2 million de personnes*

Des complémentarités public-privé à réinventer

Le secteur français des services aux collectivités est composé d'entreprises de toutes tailles et regroupe une grande diversité de domaines (eau, déchets, environnement, énergie, restauration collective, transport, mobilier urbain, culture, loisirs, tourisme, etc.) et de métiers différents (ingénierie, maîtrise d'œuvre, exploitant, maintenance...). Ce secteur constitue historiquement une référence reconnue en Europe et dans le monde et intègre de nombreux leaders mondiaux, qui par leur expérience, leur qualité et leurs réalisations, participent à la performance des collectivités publiques.

Les coopérations entre public et privé sont actuellement au cœur des débats et préoccupations de l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion des services publics : collectivités territoriales, opérateurs privés ou publics et citoyens.

La réforme territoriale est en marche, avec la validation par l'Assemblée nationale, le 23 juillet 2014, du premier volet de la réforme de la décentralisation et de l'action publique dite de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles.

Au niveau communautaire, le Conseil de l'Union européenne a définitivement adopté, le 11 février 2014, trois nouvelles directives européennes sur les marchés publics et les contrats de concession. Ces directives ont été publiées au Journal officiel de l'Union européenne le 28 mars 2014 et sont

* Source IGD (Institut de la Gestion Déléguée)

entrées en vigueur le 17 avril 2014, leur transposition par les États membres devra, elle, être achevée au plus tard le 18 avril 2016.

Par ailleurs, en France, le contexte actuel des services aux collectivités est caractérisé par les contraintes financières durables, l'évolution engagée vers les démarches qualité, le souhait de baisser le coût du service pour l'utilisateur et par la multiplicité des supports juridiques pour la gestion des services aux collectivités : délégation de services publics (régie intéressée, affermage, concessions), régie directe et régime *in-house*, Sociétés d'Économie Mixte (SEM), contrats de partenariat, partenariats d'innovation...

Les différences de régime entre ces divers modes de gestion sont multiples, qu'il s'agisse de la fiscalité, des règles financières et comptables, des dispositions sociales, des règles de procédure ou encore des obligations de transparence. Ces modes de gestion nécessitent d'être harmonisés et mieux explicités auprès des élus et des services des collectivités.

Dans ce contexte, les opérateurs privés, intervenant dans le champ des services aux collectivités, sont aujourd'hui fragilisés sur leur propre marché domestique en raison, notamment, de certains choix opérés en matière de gestion de ces services et des difficultés liées à la complexité du droit des marchés et de la commande publique qui ne permettent pas suffisamment de favoriser l'innovation, la flexibilité dans le temps et l'accès des PME.

Selon le baromètre BVA-IGD sur les services publics locaux et la gestion déléguée de février 2014 :

- Les services publics locaux sont jugés satisfaisants par plus des trois-quarts des Français.
- Seuls 42 % des Français déclarent connaître les deux modes de gestion des services publics locaux (gestion directe ou déléguée).
- 68 % des Français estiment que la mise en concurrence des deux modes de gestion « est une bonne chose » et 66 % veulent cette mise en concurrence dans leur propre commune. ■

Zoom sur...

Les pistes d'actions identifiées par la ST services aux collectivités :

- Assurer un meilleur pilotage des services en mettant en place des instances efficaces de gouvernance entre les intervenants privés et publics ;
- Rendre les prises de décisions relatives aux modes de gestion plus transparentes ;
- Harmoniser les exigences entre les différents modes de gestion pour permettre leur réversibilité et leur comparabilité ; organiser un point de rendez-vous systématique, au sein des collectivités, à périodes fixées pour les modes de gestion en régie directe afin d'évaluer l'opportunité de changer de mode de gestion ;
- Éviter les phénomènes de distorsion de concurrence et la perte d'emplois, de compétences et de savoir-faire des acteurs privés résultant des pratiques de certaines structures publiques ou parapubliques ;
- Mettre à disposition des décideurs un ensemble d'éléments d'information chiffrés, de retours d'expérience et d'outils efficaces d'aide à la décision pour les éclairer dans leur choix des modalités de gestion des services aux collectivités ;
- Clarifier, simplifier et faire évoluer le droit des marchés publics et de la commande publique et favoriser l'accès des PME ;
- Valoriser l'innovation dans la commande publique en créant un critère « innovation » à part entière ;
- Sensibiliser l'ensemble des parties prenantes aux enjeux des services aux collectivités, aux rôles, attentes et contraintes de chacun.



Découvrez des témoignages des entreprises, organisations et experts sur le site web de la CNS.

Des enjeux nationaux et internationaux pour les entreprises de services

Prendre la mesure des facteurs de compétitivité des entreprises et penser les nouveaux modèles économiques de demain

Un facteur essentiel de compétitivité : la fiscalité

Les entreprises de services réclament une stabilité de leur environnement fiscal. Toute orientation fiscale inadaptée nuit aux projets d'investissements, à l'innovation, réduit le potentiel d'implantations d'entreprises étrangères en France et détruit des emplois.

Emploi et fiscalité : un lien prégnant

Un besoin fort de stabilité fiscale

Dans les entreprises de services, la valeur ajoutée créée par l'entreprise est essentiellement réalisée à partir des frais de personnel (salaires et cotisations sociales), principal poste de dépenses. Dans les services à forte intensité de main-d'œuvre (sécurité privée, numérique, centres d'appel...), les frais de personnel peuvent atteindre jusqu'à 80 % de la valeur ajoutée. Et la valeur ajoutée peut représenter jusqu'à 90 % du chiffre d'affaires de ces entreprises.

Compte tenu de la place prépondérante occupée par le poste « salaires et charges sociales » dans leur compte de résultat, les entreprises de services possèdent une forte sensibilité aux problématiques de fiscalité et de coût du travail. Pour elles, une nouvelle taxe sur le chiffre d'affaires ou sur la valeur ajoutée est équivalente à une taxe sur l'emploi.

Des mesures fiscales qui pèsent indirectement sur l'emploi

Ce mécanisme est en jeu avec la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises). En 2010, la taxe professionnelle (TP) a été remplacée par la contribution économique territoriale (CET). La CET est composée de la cotisation foncière des entreprises (CFE) assise sur les bases foncières de

celles-ci, et de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) dont le taux national est fixé à 1,5 %.

Pour des milliers de prestataires de services en France, la CVAE renchérit le coût du travail et pénalise ainsi la création d'emploi. Sa suppression ferait certes rentrer moins d'argent dans les caisses des pouvoirs publics ; elle serait compensée par des rentrées de cotisations sociales et des économies d'allocation chômage. Elle permettrait de restaurer les marges des entreprises de services, ce qui aurait pour effet d'accroître l'investissement, de dégager un budget formation supplémentaire, de maintenir de l'emploi en France face à la concurrence internationale.

**Des mesures
fiscales qui
soutiennent
directement
l'emploi**

Un autre exemple de fiscalité sur l'emploi qui mériterait d'être revue est la taxe sur les salaires. Pour les secteurs concernés, certaines professions libérales, les sociétés exerçant une activité civile (sociétés d'investissement, sociétés immobilières), les établissements bancaires, financiers, d'assurances, les organismes sans but lucratif..., elle correspond à un surcoût maximal de 15,75 % de la rémunération brute.

Un soutien à l'emploi des salariés peu qualifiés

Les allègements sur les bas salaires sont aujourd'hui une composante essentielle de la politique de l'emploi et de la cohésion sociale française. Ils facilitent notamment l'insertion de personnes éloignées de l'emploi et permettent à des publics peu ou non qualifiés d'accéder à l'emploi et profiter de l'ascenseur social. Le Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale (Cerc), comme le Conseil pour l'orientation de l'emploi (Coe) le rappellent régulièrement dans leurs publications.

La politique française d'exonérations de cotisations sociales sur les bas salaires est montée progressivement en puissance depuis les premiers dispositifs mis en œuvre en 1993. Elle a connu une extension marquée à la fin des années 1990 avec le passage aux 35 heures, et une phase de stabilisation avec les mesures Fillon entre 2003 et 2005. Ce dispositif mobilise un budget annuel proche de 22 Mds€ (en 2012).

Un fort impact sur les marges des entreprises

Un certain nombre de secteurs des services intensifs en main-d'œuvre sont concernés par ces exonérations : hôtellerie, restauration, cafés, services à la personne, propreté, sécurité privée, intérim, transport express, collecte des déchets et recyclage... La moitié des allègements concerne le secteur des services.

Des risques associés à la remise en cause des allègements de charges sociales sur les bas salaires

L'étude²³ de Pierre Cahuc et Stéphane Carcillo publiée en 2012 montre qu'une suppression des allègements de charges sur les bas salaires détruirait 800 000 emplois. Et les pertes d'emplois dans les secteurs de main-d'œuvre conduiraient à des dommages collatéraux dans les autres secteurs : cent emplois détruits dans ces secteurs touchent indirectement quarante-six emplois dans le reste de l'économie. Les destructions d'emplois directs se concentreraient fortement parmi les bas salaires : 35 % au niveau du SMIC, 85 % pour des emplois compris entre le SMIC et 1,3 fois le SMIC²⁴.

Ainsi, la pérennité des allègements Fillon constitue une garantie pour préserver l'emploi, freinant la hausse du chômage et ainsi limitant des coûts sociaux que cette hausse induit, ce qui est la preuve de l'utilité et de l'efficacité des baisses de charges sociales.

**Le CICE
améliore la
compétitivité
des entre-
prises qui en
bénéficient**

Le CICE a été conçu à la suite du rapport Gallois, dans une double perspective de politique de l'emploi et d'amélioration de la compétitivité des entreprises de tous les secteurs. Des secteurs d'activités et des entreprises n'en bénéficient pas à ce jour.

Depuis le 1^{er} janvier 2013, les entreprises françaises peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) basé sur l'assiette des rémunérations et primes qu'elles versent à leurs salariés au cours de l'année civile. Les rémunérations concernées ne doivent pas excéder 2,5 fois le SMIC. Quand les rémunérations excèdent ce montant, elles ne sont pas prises en compte dans le calcul du CICE.

**Le CICE ne
compense
pas toutes les
hausse de la
fiscalité**

Le taux du crédit d'impôt est fixé à :

- 4 % au titre des rémunérations versées en 2013,
- 6 % au titre des rémunérations versées les années suivantes.

Le CICE ne jouera pleinement ses effets qu'à compter de 2015 et représentera alors 20,7 Mds€ nets d'allègements du coût du travail. C'est une mesure qui double « l'effet Fillon ». Le « coût » de ces mesures devrait s'apprécier net de l'effet impôt sur les sociétés. Bien qu'il représente une réduction

23 – Les conséquences des allègements généraux de cotisations patronales sur les bas salaires, Pierre Cahuc, Stéphane Carcillo, Revue Française d'Économie, vol 27, n° 2, octobre 2012.

24 – Les effets sur le coût du travail et l'emploi des allègements généraux de cotisations sociales : une nouvelle évaluation, Yannick L'Horty, Mathieu Bunel, Céline Emond, mars 2012

Un œil sur...

L'impact de la fiscalité sur le compte de résultats de la restauration thématique de chaîne :

La synthèse de l'étude du Syndicat National de la Restauration Thématique de Chaîne portant sur l'impact de la hausse de la TVA et du mécanisme du CICE sur le compte de résultats des entreprises (Enquête menée au 1er trimestre 2013 sur la base de l'exercice comptable 2012).

(I) Effet de la mise en œuvre du taux réduit à 5,5 % (brut = avant baisse de prix)	+10,86 %
(II) Prise en compte de l'effet baisse des prix aux consommateurs	-4,73 %
(III) Volet social	- 5,26 %
(IV) Autres mesures et taxes mises en place depuis 2011	- 4,45 %
<i>Dont :</i>	
<i>Passage TVA de 5,5 % à 7 %</i>	-1,21 %
<i>Passage TVA de 7 % à 10 %</i>	-2,33 %
<i>Impact CET - CFE et CVAE (différentiel vs TP)</i>	-0,23 %
<i>Impact nouvelle taxe sur les sodas</i>	-0,03 %
<i>Impact nouvelle taxe sur la bière</i>	-0,07 %
<i>Revalorisation de la grille de salaires 2012 et 2013</i>	-0,29 %
<i>Augmentation du forfait social (passage de 8 % à 20 %)</i>	-0,12 %
<i>Accroissement des droits de type Taxe sur la publicité Extérieure (TLPE) et droits de voiries (taxes terrasses)</i>	-0,05 %
<i>Accroissement des redevances (type SACEM/SPRE)</i>	-0,01 %
<i>Suppression des exonérations heures supplémentaires</i>	-0,09 %
<i>Impact financement des retraites (augmentation de 0,1 %)</i>	-0,02 %
 (V) BILAN = (I) + (II) + (III) + (IV)	 - 3,58 %
(VI) Incidence du CICE (impact 2014)	+ 1,56 %
 BILAN NET = (V) + (VI)	 - 2,01 %

Le solde résiduel du « bénéfice TVA » est désormais négatif puisqu'il s'élève à 2,01 %, y compris en tenant compte de l'incidence positive du CICE.

de charges non négligeable, certains secteurs²⁵ soulignent que le CICE ne compense pas l'ensemble des hausses de la fiscalité et du coût du travail cumulées au cours des deux dernières années.

Une demande récurrente de stabilité fiscale sans cesse menacée

Les entreprises ont besoin de stabilité fiscale et financière et il convient donc de ne pas remettre en cause ce dispositif mais plutôt d'en assurer sa pérennité. Le CICE est aussi bien une mesure de soutien à la compétitivité qu'un dispositif d'aide à l'emploi. L'impact des mesures doit être regardé au travers du prisme du compte de résultat de l'entreprise qui cumule les impacts positifs et négatifs.

La CNS a souhaité alerter les pouvoirs publics sur deux dérives qui justifieraient en amont des études d'impact avec les professionnels et des simulations comptables :

- Depuis le 1^{er} janvier 2013, l'Insee prend en compte le CICE dans son indice du coût du travail (indice ICHTrévTS), analysant celui-ci comme une subvention basée sur la masse salariale et non comme un crédit d'impôt, ceci afin d'être conforme à un règlement européen. Ce mode de calcul a pour effet d'impacter automatiquement les formules de révision des prix des entreprises prestataires de services générant de façon systématique une baisse du prix révisé. De plus, la baisse du coût du travail a été actée un an avant que les entreprises ne touchent réellement le CICE. Le mode de calcul de l'Insee est en contradiction avec les objectifs du CICE dont la finalité est d'améliorer la compétitivité des entreprises par des efforts d'investissement, de recherche, d'innovation, de formation, de recrutement, de prospection de nouveaux marchés et de reconstitution de leurs fonds de roulement.
- La CNS est vigilante sur les tentatives de captage des bénéfices du CICE par des donneurs d'ordres. Même si des progrès évidents sont constatés, les tentations de vouloir prendre tout ou partie du CICE des prestataires de services demeurent. La CNS tient à souligner l'efficacité de l'action du Médiateur des relations inter-entreprises, membre de la CNS, pour apporter des solutions à ce problème.

25 – <http://www.snrtc-lesite.com/stock/presses-1378461404.pdf>

Alerte sur le détachement économique de travailleurs dans l'espace européen

La section thématique fiscalité et compétitivité a alerté la CNS sur des situations de détachement abusif de travailleurs européens en France.

En effet, des sociétés donneuses d'ordres contournent la directive « détachement » en utilisant des sous-traitants qui font travailler une main-d'œuvre ne supportant pas les charges sociales françaises. Le travailleur « détaché » est assuré de percevoir le salaire minimum français. En revanche, les charges sociales sont celles du pays étranger, ce qui réduit le coût du travail de manière importante, notamment avec les pays d'Europe de l'Est.

Pour s'assurer du respect des règles, notamment sur la chaîne des sous-traitants, et permettre une meilleure éthique des relations commerciales et contractuelles, il est indispensable que l'entreprise donneuse d'ordres soit tenue responsable de la fraude de ses sous-traitants.

En savoir plus...

Le dumping social dans le transport européen :

« Une telle faiblesse des dispositifs communautaires a pu contribuer à faire émerger des pratiques de dumping social, favorisant une concurrence déloyale entre opérateurs. Les transports européens peuvent même apparaître comme un véritable laboratoire en matière d'optimisation sociale et de fraude: recours à de faux indépendants, contrats de travail établis dans des pays dits à bas coûts, sociétés boîtes aux lettres etc. L'absence de lieu de travail fixe et la relative imprécision des normes européennes a longtemps favorisé ces pratiques. La jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne tend depuis 2011 à garantir une meilleure protection aux travailleurs concernés. Dans la lignée du renforcement des normes européennes en matière de détachement des travailleurs, il convient désormais de codifier cet acquis et de veiller à mieux évaluer les conséquences sociales des textes visant à créer un marché unique des transports ».

Extrait du rapport du Sénat du 10 avril 2014 sur le dumping social dans le transport européen

La désintermédiation : un phénomène qui transforme les modèles économiques

Un phénomène de grande ampleur et très rapide

Les services en ligne repositionnent ou éliminent certains intermédiaires de production, de distribution ou de diffusion que la société industrielle avait mis en place : c'est ce qu'on appelle la désintermédiation. Dans la plupart des cas, la disparition de ces intermédiaires « historiques » s'accompagne de l'apparition de nouveaux intermédiaires, en général des entreprises exerçant leurs activités uniquement sur Internet (« *pure players* »). La désintermédiation peut donc s'accompagner d'un phénomène de ré-intermédiation.

La disparition d'intermédiaires peut se produire notamment grâce à l'Internet lorsqu'il y a mise en relation directe du producteur et du consommateur – P-to-C – ou de consommateurs entre eux – C-to-C (covoiturage avec Blablacar, location d'appartement avec Abritel ou AirBnB).

Quant aux nouveaux intermédiaires (réseaux sociaux, plateformes vidéo, magasins en ligne, moteurs de recherche...), ils peuvent capter une part importante de la valeur et, quand ils sont installés hors de France, conduire à d'importantes pertes fiscales pour les finances publiques.

Le phénomène de désintermédiation est plus rapide lorsque l'activité concernée s'appuie sur un support numérique, par exemple l'audiovisuel. Le degré de numérisation des services pourrait donc constituer un indice permettant d'identifier les secteurs « à risque ».

Pas de modèle unique de désintermédiation

Si ces dernières années, certains marchés ou secteurs « traditionnels » de l'économie ont subi un processus brutal de désintermédiation, qui a conduit à la réduction ou au démantèlement complet d'un ou de plusieurs maillons de la chaîne d'approvisionnement ou de valeur, le phénomène de désintermédiation pure (élimination des intermédiaires) coexiste avec l'apparition de nouveaux intermédiaires, mais ne semble jamais dominant. Les facteurs de résistance à la désintermédiation totale de la relation entre producteurs et consommateurs doivent être analysés à partir des propositions du rapport de la mission Lemoine sur la « transformation numérique de l'économie française ».

Les nouveaux intermédiaires ont des modèles économiques hétérogènes qui, généralement, comme ceux des autres acteurs de l'Internet, reposent sur la combinaison de différents modèles d'affaires (publicité, courtage, abonnement, affiliation...).

Le secteur du voyage, qui a vu le rôle des agences de voyages reculer considérablement au profit de la réservation en ligne, est l'exemple le plus explicite de cette évolution. En effet, les services liés aux voyages et au tourisme, qui se caractérisent par une forte intensité d'information, se prêtent bien aux prestations numériques. Les nouvelles possibilités offertes par le numérique ont ainsi créé des opportunités mais aussi posé de nombreux défis pour les entreprises du tourisme et du voyage. Ce secteur a notamment été profondément affecté par la désintermédiation et l'émergence d'acteurs proposant de nouveaux services (comparateur de prix, évaluation, réservation en ligne, ...) comme Expédia ou booking.com qui sont parvenus à capter une partie très importante de la valeur ajoutée.

Aux Etats-Unis par exemple, l'intermédiation physique demeure, sur le marché de la distribution automobile, une obligation légale (toutes les ventes de voitures doivent passer par un concessionnaire physique). Prenant en compte cette obligation, des acteurs de l'Internet ont développé des systèmes qui aident les consommateurs à déterminer le véhicule de leur choix, avant de les orienter vers le concessionnaire le plus adapté. Ici, quand bien même une réglementation contraignante favorable au commerce physique a été maintenue, de nouveaux intermédiaires utilisant l'outil numérique sont apparus afin de rapprocher au mieux l'offre et la demande.

Illustration de la désintermédiation dans le secteur de la publicité

L'exemple de la désinter- médiation en publicité

Les intermédiaires traditionnels que sont les agences médias et les régies publicitaires ont dû se réorganiser, investir dans les nouvelles technologies et nouer des partenariats avec des entreprises proposant des services innovants.

Les agences média, pour trouver leur place sur Internet, sont obligées d'investir dans des outils informatiques (*trading desk* notamment).

Elles doivent nécessairement intégrer de la « data » à l'achat média: achats d'espaces automatisés (*ad-exchange*, RTB), outils de ciblage des comportements (*retargeting*), de mesure de la performance des campagnes publicitaires. Elles se doivent d'allier conseil média et efficacité. Elles doivent repenser leur position dans la chaîne de valeur de la communication.

Les régies publicitaires sont également amenées à se réorganiser et à lier de nouveaux partenariats avec des acteurs du ciblage et de la vente aux enchères. Par exemple, M6 Publicité Digital, régie publicitaire des supports Internet et nouveaux médias (mobile, tablette, etc.) du Groupe M6, s'est alliée avec Ezakus, société de solutions de qualification et de ciblage d'audience digitale.

M6 Publicité Digital, peut ainsi proposer une offre de vente « à l'audience » de ses espaces et diffuser des spots publicitaires auprès d'une cible précisément choisie.

De même, Orange s'est allié avec AppNexus, un des spécialistes des technologies de publicité en temps réel, de façon à vendre ses espaces publicitaires invendus sur Internet, aux enchères, en temps réel.

Les nouveaux acteurs peuvent nouer des relations directes avec les annonceurs

Les nouveaux acteurs apportent une meilleure connaissance des publics grâce à :

- la sélection de panels d'internautes non anonymes et volontaires (« Médiamétrie » par exemple) ;
- la mise en place d'études de parcours (*behaviour targeting*) qui suivent les cheminements sur Internet de manière anonyme grâce notamment aux *cookies* et permettent de cibler les messages en fonction du profil des internautes, dans le respect des règles de protection des données personnelles.

De nouveaux acteurs comme Google et Facebook et des sociétés spécialisées dans l'exploitation de données comme les français Critéo ou l'israélien MyThings disposent de masses gigantesques de données et d'algorithmes permettant un ciblage efficace. Les annonceurs peuvent désormais traiter en direct avec ces prestataires qui enregistrent des taux de croissance à deux chiffres chaque année.

Les éditeurs (de sites Internet) semblent, dans un premier temps, tirer profit du nouveau fonctionnement du marché

Les éditeurs peuvent confier leurs inventaires (espaces invendus) aux nouvelles places de marché que sont les plateformes *ad exchange* et les RTB (*Real Time Bidding*) ce qui, dans un premier temps, augmente leurs recettes en ligne et leur rentabilité. Le RTB intègre désormais la majorité des plans médias des grands annonceurs.

Certains éditeurs prennent des initiatives pour avoir un contact direct avec les annonceurs. Ainsi, des éditeurs comme Amaury Médias, FigaroMedias, Lagardère Publicité, TFI Publicité et France Télévisions Publicité, d'un côté, et Le Monde Publicité, M6 Publicité, Prisma Media, de l'autre, ont créé respectivement des plateformes *ad exchange*, « La Place Média » et « Audience Square », qui leur permettent de vendre leurs inventaires avec un ciblage de qualité, selon un système d'enchères en temps réel. Ces plateformes commercialisent en exclusivité directement auprès des annonceurs, les espaces en ligne des éditeurs partenaires non vendus aux grandes agences médias. Par exemple, les 150 éditeurs partenaires de La Place Media revendiquent aujourd'hui un portefeuille de plus de 20 000 annonceurs pour lesquels 4,5 milliards d'impressions (insertions) ont été mises en ligne chaque mois.

Un levier inexploité pour la compétitivité des entreprises : les actifs immatériels

Dans une économie de plus en plus tributaire du savoir et de l'innovation, la question « comment les connaissances sont-elles créées, diffusées, préservées et utilisées dans l'optique d'un revenu économique ? » est devenue essentielle. Les connaissances incorporées dans les actifs immatériels (notamment le capital humain, la R&D, les brevets, les logiciels et les structures organisationnelles) sont de plus en plus cruciales pour la performance économique et pour la croissance des entreprises et des pays. Dans ce nouvel environnement caractérisé par des marchés de plus en plus mondialisés, en particulier pour les biens intellectuels, les entreprises doivent pouvoir rentabiliser à la fois la mise au point et l'utilisation des actifs immatériels. Les pouvoirs publics peuvent accompagner la croissance des entreprises par l'innovation ; il leur faut aussi assurer un juste équilibre entre le contrôle juridique du savoir et sa diffusion.

Les actifs immatériels contribuent largement à la croissance économique...

Les investissements en actifs immatériels dans la zone de l'OCDE restent encore légèrement inférieurs à ceux consacrés aux machines et équipements. Cependant, aux États-Unis, entre 1995 et 2003, l'investissement en capital intellectuel a contribué autant que l'investissement en capital corporel à la croissance de la productivité du travail.

De nombreuses études montrent que les actifs immatériels comme la R&D, le capital humain et les logiciels contribuent grandement à la croissance économique. Les études économiques menées notamment par la Banque Mondiale, ont montré que les actifs immatériels des entreprises de services représentent les deux tiers de leur valeur totale, ceux des entreprises industrielles représentent au moins 40 % de leur valeur totale. Sur le plan opérationnel, 46 % des entreprises envisagent de mettre en œuvre des tableaux de bord spécifiques pour le pilotage de ces actifs.

Au regard de l'importance quantitative des actifs immatériels, il est essentiel de les prendre en compte dans les agrégats économiques (le PIB, par exemple) pour obtenir une image fidèle de la croissance économique, de la productivité ou de la conjoncture.

Les actifs immatériels sont difficiles à mesurer car ils ont tendance à être complémentaires et peuvent être très imbriqués. Par exemple :

- la majeure partie des dépenses de R&D correspondent en fait à la rémunération d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et ont un impact en termes de formation et d'amélioration des qualifications ;

- un brevet est souvent le résultat d'activités de R&D et constitue le moyen légal de « sécuriser » les idées des collaborateurs de l'entreprise (capital humain);
- la mise au point de logiciels représente une forte proportion des dépenses de R&D, surtout dans les services; souvent, les logiciels et la structure organisationnelle codifient l'expertise de l'homme et son savoir-faire.

Ces interactions et ces complémentarités doivent être intégrées dans un schéma dynamique pour figurer une image exacte de la contribution totale des actifs immatériels à la performance économique.

... mais la création de valeur à partir de ces actifs suppose des capacités de gestion...

Les capacités de gestion et la mise en œuvre de stratégies adaptées conditionnent la possibilité pour les entreprises de dégager une valeur économique des actifs immatériels. Les grandes sociétés, pour mettre davantage en phase leurs dépenses de R&D et leur stratégie d'entreprise, recourent notamment à des sources extérieures pour acquérir des connaissances complémentaires et étoffer leur portefeuille technologique. Les actifs immatériels jouant un rôle de plus en plus grand dans la création de valeur, leur préservation par l'entreprise est elle aussi de plus en plus importante. Désormais, les entreprises doivent arbitrer entre un régime d'accès aux actifs immatériels libre ou restreint (par exemple via les droits de propriété intellectuelle), en particulier dans les secteurs où les produits innovants se banalisent rapidement via l'innovation dérivée et l'imitation.

- Impacts notamment sur les droits de propriété intellectuelle, les clauses de confidentialité imposées aux salariés très qualifiés et la réceptivité aux idées et aux investissements de source étrangère.

... que peuvent réguler des marchés financiers efficaces

Les actifs immatériels ne sont généralement pas pris en compte dans les états financiers des entreprises. Il est certes possible d'élaborer des normes comptables s'appliquant à un plus large éventail de biens immatériels, mais il est difficile de déterminer et de vérifier la valeur monétaire (valorisation) de ces biens, qui sont souvent à risque et se déprécient très rapidement. Les états financiers ont de ce fait perdu de leur intérêt pour les actionnaires.

Fournir au marché des informations non financières suffisantes et significatives sur les actifs immatériels permet aux actionnaires :

- de mieux allouer leurs ressources;
- de mieux exercer les droits de propriété;
- d'imposer certaines règles du jeu aux organes de direction et d'administration des entreprises.

(Pour en savoir plus > étude OCDE, site APIE « tableau de bord stratégique », les « 12 propositions au service de la compétitivité et de la valeur durable

des entreprises » élaborées par le CSOEC, « La gouvernance des sociétés cotées en France à l'usage des investisseurs » rédigé par l'Institut Français des Administrateurs en partenariat avec la Commission Nationale des Commissaires aux Comptes & le CSOEC, « Thésaurus »)

Les principaux enjeux associés aux actifs immatériels

**Évaluer
l'impact des
actifs immaté-
riels comme
source de
croissance
économique**

Compte tenu de la place prise par les actifs immatériels, il faudrait approfondir les recherches qui ont trait à l'évaluation de l'impact des actifs immatériels sur la performance économique, au niveau macroéconomique et au niveau de l'entreprise, notamment :

- apprécier, pour la valeur des actifs immatériels, leurs interactions et leurs synergies potentielles pour intensifier l'innovation.
- améliorer la prise en compte des actifs immatériels dans le cadre des comptes nationaux (> expérimenter des comptes satellites pour certains de ces actifs) pour donner une image plus claire de la croissance économique et faciliter ainsi la mise en œuvre des politiques conçues pour stimuler la croissance.

En savoir plus...

Un exemple de classification du capital immatériel selon l'International Federation of Accountants (IFAC)

Capital volatil	Capital organisationnel	Capital relationnel
Qui n'appartient pas à l'entreprise	Qui reste dans l'entreprise	L'entreprise et les autres
Compétences individuelles (expertise, savoir-être, leadership)	Brevets (dessins, modèles), R&D, secrets de fabrication, protections juridiques	Actionnaires, investisseurs, banques
Expérience et savoir-faire collectifs (communautés fonctionnelles)	Structure entreprise, mode d'organisation	Clients (fidélité, solvabilité, rentabilité, dynamique des secteurs)
Formation professionnelle	Bases de données, procédures	Partenaires, conseillers, prescripteurs, alliés, réseaux pro.
Personnalités, comportements	Système d'information (couverture métier, ergonomie, fiabilité, coûts)	Marque (notoriété, réputation, singularité)
Histoire de l'entreprise (valeur, climat social, motivation, attachement; communication informelle)	Dispositif de formation, de transmission, de remplacement	RSE (qualité environnement sociale, capital naturel)

source « *immatériels actifs* de Jérôme Julia & Hervé Baculard, édition « *Cherche midi* »

Investir dans le développement du capital humain

L'amélioration des niveaux d'instruction a joué un rôle essentiel dans la croissance de la productivité et l'avènement de l'économie du savoir. Mais les coûts (directs et indirects) de l'enseignement formel sont tels que certains pays préservent difficilement la qualité et l'équité des enseignements dispensés à mesure que le public visé s'élargit.

L'investissement dans l'éducation et la formation des adultes est aussi très rentable pour l'entreprise et pour l'individu. L'adoption de modes d'organisation du travail très performants et la validation plus systématique des compétences acquises en dehors des structures formelles d'éducation et de formation permettrait de remédier à la sous-utilisation du stock de capital humain²⁶.

L'amélioration et l'actualisation des connaissances et des compétences des adultes bénéficient de plus en plus aux travailleurs les plus qualifiés, leur conférant ainsi un avantage par rapport aux travailleurs peu qualifiés sur le plan des revenus, de l'employabilité et de la probabilité de participation à des possibilités de formation continue.

Les partenaires sociaux pourraient certes grandement contribuer à une répartition équitable des possibilités de formation, mais les pouvoirs publics auront un rôle à jouer, pour offrir notamment des possibilités adéquates de formation à ceux qui en manquent parce qu'ils ne travaillent pas.

Assurer la diffusion des connaissances tout en préservant les actifs immatériels

Ces actifs immatériels représentant une proportion de plus en plus forte de la valeur économique, les pouvoirs publics devront veiller à l'équilibre entre les avantages du contrôle du savoir et ceux de la mobilité et du libre accès.

Le contrôle permet aux entreprises de valoriser pendant un certain temps leurs investissements en actifs immatériels – et est susceptible de les inciter à investir davantage dans ces actifs – mais il peut aussi avoir un coût pour l'ensemble de la collectivité.

- Les droits des titulaires de brevets ont été renforcés dans les pays de l'OCDE ces deux dernières décennies par des réformes législatives et de nouvelles pratiques. En conséquence, les entreprises déposent de plus en plus de brevets et accordent de plus en plus de licences, ce qui est bénéfique pour la diffusion des technologies. Mais la multiplication des brevets a également restreint la liberté d'exercice d'autres entreprises. Le système du brevet doit-il être renforcé ou assoupli pour favoriser l'accumulation d'actifs technologiques dans l'ensemble de l'économie et

²⁶ – Pour en savoir plus, voir le site <http://observatoire-immateriel.com/>

**Améliorer
les normes
et pratiques
d'informa-
tion pour les
sociétés cotées**

à travers le monde? Le meilleur équilibre entre ces deux forces n'a pas encore été trouvé. Il reste à clarifier cette question.

La concurrence sur les marchés financiers incite d'ores et déjà les entreprises à mieux divulguer et mieux gérer leurs actifs immatériels. Mais les meilleures pratiques restent l'apanage des entreprises de pointe. Il appartient aux pouvoirs publics de contribuer à encourager la diffusion des meilleures pratiques.

➤ Les actifs immatériels détenus par les entreprises dans les différents secteurs étant extrêmement variés et les dispositifs d'information encore assez peu développés, seule une approche facultative dans un premier temps et fondée sur de grands principes, devrait être adoptée pour améliorer cette connaissance.

Développer une image innovante « des services à la française » et fournir aux PME les outils nécessaires pour conquérir de nouveaux marchés

Les PME, pour conquérir les marchés extérieurs, peuvent s'appuyer sur des leviers tels que l'innovation, les actions de communication et de promotion, et leurs capacités logistiques.

Donner les moyens aux entreprises d'innover dans et par les services

L'innovation est en effet un levier fort de compétitivité et d'internationalisation des entreprises.

L'enjeu de l'innovation de service pour la France

L'innovation de service est de nature différente de celle de l'industrie

Le poids prépondérant des services dans l'économie française est connu. Bien sûr, la compétitivité des acteurs des services serait renforcée et redynamisée par plus de soutien à l'innovation. D'autant que certains secteurs comme le commerce, la distribution ou les services aux entreprises ne sont pas coutumiers de la démarche d'innovation.

Force est de constater que l'innovation de service peine à se répandre au sein des entreprises et à favoriser leur développement.

Mieux financer les projets d'innovation servicielle

Un prisme « technolo- giste » des financeurs

Bien que les services représentent une part importante dans l'économie française, les aides en faveur de l'innovation sont essentiellement centrées sur l'industrie. Il y a ici une certaine contradiction qui s'explique par la prégnance du paradigme « technologiste » de l'innovation et l'idée selon laquelle les services n'innovent pas en tant que tels. Par ailleurs, dans la mesure où il est plus complexe de mesurer une forme d'innovation intangible issue d'un processus plutôt informel, les dispositifs de soutien sont davantage centrés sur l'innovation technologique, même s'il est possible de constater une évolution ces dernières années. En effet, les intentions et les discours évoluent. L'innovation de service, dans les services, par les services, ou encore servicielle, est de plus en plus considérée. De plus, l'idée selon laquelle l'innovation dans les services a un pouvoir de transformation sur l'économie traditionnelle en favorisant les changements structurels et la modernisation industrielle est promue à l'échelle européenne. Pour autant, cette prise de conscience et cette volonté de soutenir l'innovation servicielle semblent être freinées par des référentiels de l'innovation encore trop centrés sur des approches technologistes. Dans ce cadre, l'enjeu pour les pouvoirs publics est d'être en mesure de favoriser, voire d'accompagner, le développement de l'innovation servicielle.

Pour ce faire, il est nécessaire de bien comprendre ce qu'est une innovation servicielle. Une approche consiste à décliner l'innovation servicielle sur 3 dimensions :

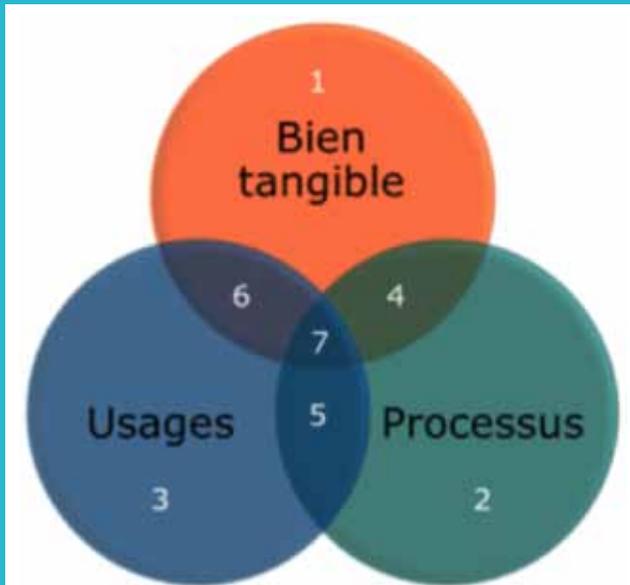
- **Le bien tangible** pouvant être présent dans le cadre d'une prestation de service.
- **Le processus** correspondant aux procédés et compétences mobilisés pour assurer la production et la délivrance du service.
- **Les usages** en référence à la valeur apportée à l'utilisateur final.

Dans cette approche, une innovation servicielle sera considérée comme telle si et seulement si un changement (nouveau ou amélioration) affecte l'une de ces trois dimensions.

Ainsi, sept cas schématiques d'innovation servicielle peuvent être déclinés.

En savoir plus...

L'innovation servicielle peut être caractérisée par 7 cas distincts autour de 3 dimensions :



© Strasbourg Conseil – Viaregio by AbsisKey 2013.

Détail des 7 cas :

1. Innovation « Bien tangible »
2. Innovation « processus »
3. Innovation « usages »
4. Innovation « bien tangible et processus »
5. Innovation « processus et usages »
6. Innovation « bien tangible et usages »
7. Innovation « bien tangible, processus et usages »



Pour en savoir plus sur l'innovation servicielle, consultez l'étude sur le site web de la CNS, disponible en 2015.

Le leadership, la créativité, l'ouverture, le financement et la vision du marché sont les facteurs clés d'émergence de l'innovation

Faciliter l'émergence de l'innovation servicielle

Les principaux facteurs d'émergence des innovations sont :

Le leadership. Les entreprises qui innovent le plus sont celles qui ont un leader à l'écoute de ses équipes, de ses partenaires, de ses clients et de son environnement, intégré à des communautés ou des réseaux. Souvent, il impulse les innovations et les pilote.

La créativité. L'innovation étant fortement liée à ces notions de nouveauté et/ou d'amélioration, la créativité apparaît logiquement dans ces facteurs de réussite. Elle favorise l'émergence de nouvelles idées, de nouveaux concepts. En outre, les entreprises affichent très fortement l'objectif d'accompagner cette créativité afin de valoriser au mieux les idées émises par leurs équipes.

L'ouverture. Cette ouverture se traduit dans certaines entreprises par la présence d'équipes multiculturelles et interdisciplinaires favorisant la créativité, une diversité d'approches pour traiter d'un sujet, ou encore un enrichissement par la confrontation d'idées. En d'autres termes, il paraît primordial de bannir les fonctionnements en mode « silo » et de privilégier les fertilisations croisées.

La vision du marché. Aspect dont l'importance paraît trop souvent sous-évaluée. Là encore, l'action de mise sur le marché implique un investissement important en termes d'appréciation du marché et de moyens alloués à la commercialisation. Ces deux éléments conditionnent la transformation d'une innovation en réussite commerciale.

Le savez-vous ?

Les quatre secteurs des services marchands suivants ont une capacité forte d'ouverture pour trouver des pistes d'innovation :

- information et communication ;
- activités financières et d'assurance ;
- activités spécialisées scientifiques et techniques ;
- activités immobilières.

Ils sont ainsi précurseurs en matière « d'open innovation » et de développement de réseaux.

Accroître la différenciation et la visibilité des PME de services par les actions de communication

« L'art de faire la différence »

La publicité peut être, dans un premier temps, un prolongateur de cycle de vie d'un produit ou d'un service. Mais rapidement, une agence de conseil en communication va entraîner la PME avec laquelle elle coopère dans une démarche stimulante d'évaluation des valeurs et image qu'elle incarne auprès de ses clients et de réflexion sur ses spécificités. Elle va l'inciter à innover pour lui permettre de se démarquer de la concurrence. Si la PME est d'ores et déjà innovante, elle va l'accompagner dans la communication sur ses nouveaux produits ou services pour les mettre en valeur.

1/3 des TPE n'avait mis en œuvre aucune action de communication en 2012 et pourtant...

En coopérant avec une agence de communication ou média, une PME/TPE va entrer dans une réflexion pour se mettre en valeur auprès de ses clients et prospects et par là même auprès de ses salariés.

Elle va être incitée à se différencier, à créer ou promouvoir sa marque, à entretenir ou maximiser son capital client, à développer sa capacité e-économique.

Innover par la demande

En mettant en place une communication interactive avec ses clients, une PME va pouvoir mettre au point des « innovations par la demande » qui augmentent l'attractivité de ses produits puisqu'ils vont répondre aux attentes du marché voire les anticiper.

Les clients ou donneurs d'ordre sont les mieux placés pour aider à trouver des pistes de développement.

Créer ou promouvoir sa marque

Construire une « image de marque » avec l'aide d'une agence de conseil en communication ou médias permet de créer de la différence et de donner du sens et des repères aux clients, aux donneurs d'ordre et aux collaborateurs.

La marque et une communication responsable créent de la valeur et de la confiance.

La marque donne une cohérence globale à l'entreprise.

Entretenir et maximiser le capital client

Construire durablement le lien avec ses clients permet de les fidéliser voire de corriger l'état de la relation.

Le marketing de la relation client permet de s'adresser aux clients dans les meilleures conditions de lieu et de moment.

Développer une capacité e-économique

Aujourd'hui les clients et les donneurs d'ordre font le tour de l'offre en ligne avant de choisir leurs fournisseurs... Ceux qui n'y sont pas ou sont peu apparents ont peu de chance d'être repérés...

La mise en place d'un site Internet ou la mise à jour et l'amélioration du référencement d'un site existant, permettent d'être plus visibles et de capter de nouveaux clients ou donneurs d'ordre en France et à l'étranger.

Sur le web des budgets réduits permettent de communiquer et d'être remarqué dans le monde entier.

Zoom sur...

Les TPE et les PME utilisent très insuffisamment le levier de la communication, les causes en sont nombreuses :

- manque de compétences en interne (chef d'entreprise pas formé, pas disponible et pas de cadres responsables de ce domaine) ;
- investissement publicitaire perçu comme une charge superflue ;
- méconnaissance par les entreprises du rôle des acteurs externes de la publicité et des effets positifs des campagnes de communication sur le chiffre d'affaires, la marque, la notoriété, etc. ;
- approche défensive du rôle de la publicité : c'est un recours en cas de perte de parts de marché... ;
- mesure de l'efficacité de la publicité encore insuffisante.

Ce retard affecte également la publicité numérique qui représente 20 % des dépenses publicitaires en France contre 30 % en Allemagne et 35 % au Royaume-Uni.

Promouvoir les salons géo-dupliqués

Les salons géo-dupliqués, un potentiel de développement pour les PME

La duplication de certains salons emblématiques français dans d'autres régions du monde (appelée également géo-duplication des salons) est de nature à répondre aux enjeux d'exportation de notre savoir-faire et à contribuer à un meilleur équilibre de la balance des paiements. En effet, la géo-duplication des grands salons français à l'étranger représente un potentiel de développement car :

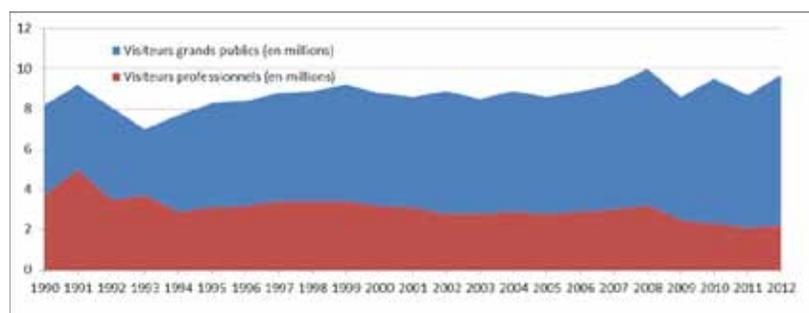
- Elle favorise les exportations des PME-PMI sur place des produits ;
- Elle renforce l'attractivité des salons français en facilitant la venue des exposants étrangers sur le salon « original » en France.

La France se trouve en retrait dans ce domaine par rapport à certains de ses concurrents qui ont adopté une stratégie d'implantation depuis plusieurs années (depuis 20 ans pour ce qui concerne l'Allemagne et 5 ans pour l'Italie).

Le positionnement par pays illustre le retard de la France par rapport à l'Allemagne en Chine, en Russie ainsi qu'en Inde où la France n'a aucun salon.

<i>année 2012</i>	France	Allemagne	Italie	Total
Salon nationaux	407	384	206	997
salons dupliqués	31	266	65	362
% de duplication nationale	7,62%	69,27%	31,55%	
Lieux de duplications des salons				
Chine	6	79	16	101
Russie	2	40	1	43
Inde	0	30	3	33
Brésil	5	9	33	47
Monarchies du Golf	4	14	0	18
Afrique	7	4	7	18
Autres	7	90	5	102
total	31	266	65	362
répartition en % des salons dupliqués	8,56%	73,48%	17,96%	

Depuis, les années 1990, la répartition entre les visiteurs professionnels et les visiteurs grand public est passée d'une situation d'équilibre à une prépondérance des visiteurs grand public. Le décrochage observé depuis la crise économique de 2008 a accentué cette tendance.



Une réticence forte à géo-dupliquer les salons

Parmi les origines de cette situation, on peut citer :

- La difficulté à rattraper ce retard, dans un contexte concurrentiel exacerbé;
- La stratégie de ne pas dupliquer leurs salons par crainte d'affaiblir le salon « original » et de consolider les positions des salons en Ile-de-France :
 - De 2010 à 2012, le nombre de salons professionnels et grand public a augmenté de 3 % et le nombre d'exposants a progressé de 2 %
 - Les organisateurs de manifestations commerciales et les exploitants de parcs franciliens ont mis l'accent sur le démarchage des exposants étrangers aboutissant à des augmentations sensibles de fréquentation des visiteurs des zones suivantes :

L'évolution des exposants dans le monde :

	2007-2008	2009-2010	2011-2012	variation 2007/2012
BRIC	33 100	43 683	65 549	98,03%
Afrique	35 306	55 022	56 280	59,41%
Monarchie du Golf	8 348	8 355	9 656	15,67%
USA	22 897	30 032	34 363	50,08%

Au total, le nombre d'exposants étrangers a cru de 7 % entre 2010 et 2012.

En termes de projection, les chiffres disponibles ne permettent pas encore de construire une trajectoire pour la période 2014-2015.

Zoom sur...

Le poids et le dynamisme du secteur en Ile-de-France...

L'Ile-de-France qui représente 70 % de l'activité des salons en France reste la 1^{re} offre de surface d'expositions cumulée en Europe :

Parcs d'expositions européens de plus de 200 000 m ²	Offre de surface (m ²)	Rang européen	Rang mondial
Messe Hannover	460 000	1	
Fiera Milano	388 000	2	
Messe Frankfurt	356 000	3	
Koelmesse (Cologne)	284 000	4	
Messe Dusseldorf	263 000	5	
Paris Nord Villepinte	242 000	6	7
Feria Valencia	226 000	7	
Paris Expo Porte de Versailles	228 000	8	11
Autres surfaces IDF	212 000		
Total surface IDF	682 000	1^{ère} surface cumulée en Europe	

Source EMECA

Sur une surface de 682 000 m², le secteur rassemble un total de 10 millions de visiteurs et près de 100 000 exposants :

<u>année 2012</u>	Région IDF
surface d'exposition	682 000 m ²
nombre de rencontres d'affaires	
salons	407
congrès	1 013
entreprises exposantes	98 500
nombre de visiteurs	9 700 000
retombés économiques directes	5,4 Mds €
retombés économiques directes (ETP)	85 500

Pour ce qui concerne la zone Paris Ile-de-France, le nombre de salons géo-dupliqués en 2012 s'élevait à 31 sur un total de 407 salons, soit 7,62 %. En 2012, la région Ile-de-France a accueilli 40 % de l'ensemble des salons organisés en France, en Allemagne et en Italie, mais son poids est resté marginal dans la duplication à l'étranger des rencontres d'affaires.

Consolider la filière logistique et *supply chain*

La logistique occupe une position centrale dans la dynamique économique

La logistique a une double dimension : infrastructurelle (plateformes et réseaux de transport) et servicielle

Filière économique à part entière, incluant des activités et des prestations, la logistique est également une fonction transverse présente dans les entreprises, quels que soit leur taille et leur secteur (industrie, commerce et services). Son externalisation auprès de prestataires spécialisés est un choix stratégique en grand débat dans l'industrie.

La France bénéficie d'acteurs d'envergure sur des segments complémentaires :

- Des prestataires spécialisés ou intégrateurs : *Norbert Dentressangle, Géodis, FM Logistics, ID Logistics, Air France, CMA-CGM, LDA, SNCF*;
- Des concepteurs, investisseurs en plateformes logistiques et des équipementiers : *Savoie, Fives, Pinguely Haulotte, Syleps*

Ces entreprises couvrent :

- La conception et la réalisation de solutions logistiques clés en main : immobilier, intégration d'éléments logiciels et matériels (fixes, mobiles, embarqués);
- Les services logistiques (prestataires intervenant pour compte d'autrui);
- Beaucoup ont la capacité d'offrir la recherche appliquée, la conception et la fabrication de briques technologiques intégrées dans les solutions logistiques.

Une part « internalisée » importante

Dans son acception la plus large, incluant notamment le transport, la logistique représente un poids significatif de l'économie française : l'effectif atteint 1 280 000 emplois, soit 5 % du total des emplois en France. On recense en France 50 000 cadres spécialisés en logistique.

En outre, la valeur ajoutée de la branche transports et entreposage s'élève actuellement à 85 Md€. Il convient d'indiquer que le poids des coûts logistiques par rapport au PIB s'élevait en 2008 à 12 %, dont 6 % en transport et 3 % en entrepôts et manutention (+ coûts financiers et d'administration).

La performance du système de transport dans la chaîne logistique globale est essentielle

Schématiquement, trois grands flux logistiques irriguent l'économie :

- Logistique internationale : le transport et le transit de marchandises par voie aérienne, maritime, fluviale, ferroviaire et routière;

Des enjeux associés aux orientations du tissu économique

- Logistique de distribution pour l’approvisionnement des marchés de consommation;
- Logistique des circuits courts dont les volumes sont croissants.

Les sources de productivité logistique sont en particulier l’interopérabilité des échanges de données, l’automatisation du traitement des objets ou marchandises, les procédés d’identification et de traçabilité. Ces progrès techniques favorisent la compétitivité de la « chaîne de l’offre » : réduction des erreurs, volumes et cadences accrus, suivi en temps réel et anticipation.

**La France 13^e
au classement
« Logistics
Performance
Index »**

En termes d’attractivité de la France dans le domaine de la logistique, on dénombre 33 projets²⁷ d’investissements étrangers qui ont servi la fonction logistique en 2013, débouchant sur 1477 emplois créés (41 projets en 2012 et 37 projets en 2011 ; source AFII). Les infrastructures et les compétences logistiques françaises s’adressent à un bassin de plusieurs centaines de millions de consommateurs. Les façades du littoral méditerranéen et atlantique donnent à la France sa vocation naturelle de plaque d’échanges, favorable à l’attraction de nouveaux flux logistiques. Dans l’environnement européen élargi, l’accélération des mutations économiques s’est traduite par la programmation d’infrastructures logistiques lourdes (plates-formes multimodales, aménagements intermodaux dans les zones portuaires).

Dans ce cadre, la stratégie des opérateurs logistiques s’articule autour d’une réponse adaptée à la demande des industriels et des distributeurs, en comparant à l’échelle européenne et mondiale le positionnement idéal des plates-formes, compte tenu des infrastructures d’acheminement disponibles et du coût global des opérations.

Propositions d’actions face à l’attente des professionnels et travaux actuellement menés

Depuis la crise financière de 2008, les entreprises ont intensifié leurs efforts de réduction des stocks, et cherchent à intensifier les gains de productivité permis par une logistique plus tendue.

Une progression de la performance des opérations logistiques en France est indispensable, et doit combiner des initiatives structurantes émanant des pouvoirs publics (infrastructures lourdes, cadre réglementaire favorable, actualisation de la définition des métiers, diffusion des bonnes pratiques dans les PME industrielles) à partir desquelles les logisticiens peuvent innover et

27 – Parmi ces projets, on citera notamment Ebro, Katoen Natie, Rakuten, et Toyota.

satisfaire le commerce mondial interentreprises, et s'adapter aux contraintes croissantes d'un développement durable des échanges.

**Répondre
à l'enjeu
d'attractivité
de la France**

Un exemple de mesure proposée par le secteur est d'instaurer la « THC » - Terminal Handling Charges - unique dans les ports français, concernant tous les moyens d'évacuation des marchandises, y compris par barge fluviale, afin d'aligner la compétitivité de l'offre française sur la concurrence. Cela permettrait de réduire les distorsions artificielles entre certaines combinaisons intermodales et de mieux optimiser les arbitrages.

Des analyses d'impacts de propositions de ce type pourraient être conduites, en liaison étroite avec le ministère chargé des transports; les actions à mener doivent faire l'objet d'un portage commun avec les collectivités territoriales intéressées et les chambres consulaires.

**Les travaux
de la CNS :
organisation
d'une confé-
rence nationale
sur la logis-
tique avant la
fin du premier
semestre 2015**

Les pistes de productivité logistique les plus importantes doivent se centrer sur:

- l'interopérabilité des technologies et solutions logistiques, notamment à travers les leviers transversaux de soutien à l'appropriation du numérique; en effet, elle permet de réduire les coûts et d'associer au mieux l'ensemble des parties prenantes de la chaîne logistique;
- une sensibilisation du tissu des PME aux enjeux de la logistique (certification, valorisation des normes) et aux nouvelles formes de collaboration et de contractualisation qui existent, associant les fournisseurs et les prestataires logistiques, avec un objectif de relation équilibrée entre les partenaires. ■

La tribune des partenaires sociaux



S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

Confédération française démocratique du travail CFDT

La CFDT a salué l'installation de la Commission nationale des services, par le ministre Arnaud Montebourg, le 4 juin 2013, dont l'objectif est d'éclairer les pouvoirs publics sur ce secteur en France.

Ce premier rapport annuel fait état de façon intéressante et encore inédite de travaux relatifs à la situation du secteur des services, depuis plus d'un an à partir des sections thématiques sectorielles et transverses.

Selon la CFDT le champ investi par la CNS est d'envisager notamment comment les services contribuent au développement de l'économie et de l'emploi, question éminemment centrale dans la période. Améliorer la compétitivité de ce secteur est donc à examiner mais ne saurait se limiter à des travaux sur la compétitivité liée au coût du travail. En effet, la CFDT émet des réserves sur certaines des propositions du rapport qui circonscrivent les questions de compétitivité à la seule réduction du coût du travail ou à des questions de fiscalité.

La CFDT a toujours considéré cette question et c'est en ce sens qu'elle a souhaité la constitution du Haut Conseil au Financement de la protection sociale pour mener des travaux sur des transferts de charges sociales vers la fiscalité.

A la lumière de ce rapport, il paraît précoce d'envisager de pérenniser les allègements de charge sur les bas salaires ou encore de sanctuariser le CICE pour les professions de service alors même que, d'une part, l'Observatoire des aides s'installe, des comités de suivi du CICE vont se mettre en place en région, et d'autre part une mission d'information parlementaire propose de renforcer les modalités de suivi et de développer un « dialogue précoce (...) avec les représentants du personnel » conformément à la logique du pacte de responsabilité et de solidarité.

Depuis 2005, la CFDT s'est engagée dans une démarche de dialogue économique avec les organisations patronales, qui a fait l'objet d'un rapport commun « Réinventer la croissance » (2012).

En effet le modèle économique que prône la CFDT est de développer une économie de la qualité et des services rendus, répondre aux besoins sociétaux, développer l'innovation et les technologies, qui permettent l'émergence de nouveaux emplois de services de qualité et de proximité. Ainsi investir dans la qualification des salariés et la sécurisation de leur parcours, pour anticiper les mutations économiques et les transitions professionnelles, ne peuvent être envisagés sans un dialogue social dans l'entreprise, les branches, les filières et les territoires.

Par ailleurs, nombre de travaux le montrent, nous sommes face à une imbrication croissante entre les secteurs des services et de l'industrie aussi bien en termes de transfert de valeur ajoutée que d'emplois. C'est pourquoi la CFDT est favorable aux renforcements des liens avec le Conseil national de l'industrie et propose d'y travailler autour :

- des possibilités de coopérations qui pourraient s'organiser entre CNI et CNS, notamment au sein des sections thématiques relatives à l'emploi ;
- des questions de diagnostic territorial partagé entre partenaires sociaux : identification des compétences collectives des bassins d'emplois (cf. expérimentations Syndex sur CV de territoire) pour définir des comités de filières régionaux pertinents en termes de reconversion et d'activités nouvelles.



Contribution de la CFE-CGC sur les travaux de la Commission Nationale des Services

La CFE-CGC, s'est impliquée dans les travaux de la CNS et constate que le bilan des activités réalisées reflète la qualité de la démarche collaborative mise en œuvre, caractérisée par une recherche de compromis équilibrés.

Un fonctionnement où l'ensemble des participants peut exprimer puis retrouver ses idées et ses propositions, avec au moins trois constantes partagées :

- les secteurs et les métiers de services méritent une attention particulière de tous, aux niveaux des décisions de l'Etat ou des collectivités territoriales, ne serait ce que si l'on considère la part du PIB de ces métiers,
- toutes nos actions et préconisations sont caractérisées par la préoccupation de l'Emploi, tant pour son maintien que pour son développement,
- les préconisations et propositions se doivent d'être opérantes et l'expérimentation sur les terrains et bassins d'emploi reflète cette forte agilité.

La CFE-CGC partage les propositions de ce rapport. C'est un bon premier bilan du travail réalisé.

Il permet à la CNS de gagner en visibilité et en lisibilité notamment afin de forcer certains acteurs, en premier lieu l'Etat et les collectivités territoriales à "penser services". Ce, en leurs soulignant la valeur ajoutée de ces activités et leurs expliquer le vaste champ opérationnel qu'elles couvrent.

Trois suggestions pistes pour la période à venir :

- Il faudra certainement que les membres de la CNS définissent plus finement les moyens d'évaluer l'impact de leurs propositions en termes d'emplois, notamment pour contribuer à améliorer l'efficacité des aides publiques, sur l'emploi en particulier.
- faire évoluer notre mode de travail en bâtissant des transversalités et/ou des passerelles vers la CNI (peut être initié par un événement/lancement mettant cette coopération dans la lumière)
- généraliser la visibilité des travaux de la CNS en systématisant leur reprise et leur publicité sur nos espaces de représentation



Confédération Française des Travailleurs Chrétiens CFTC

Partenaire du dialogue social, et fortement implanté dans les différents secteurs de l'économie, notre syndicat se félicite d'avoir pu participer et intervenir lors de cette première Commission Nationale des Services.

Soucieuse de replacer l'Homme au cœur de l'économie, la CFTC se réjouit de voir que les valeurs qu'elle défend, et notamment celle du respect de la Personne, ont aujourd'hui un écho grandissant avec les attentes et besoins complémentaires des entreprises et des salariés.

La notion de service reposant avant tout sur un véritable savoir-faire, il nous apparaît aujourd'hui nécessaire de préserver et de valoriser les échanges entre les différents interlocuteurs pour construire ensemble un véritable partenariat s'inscrivant dans une vision de formation permanente.



Confédération Générale du Travail Force Ouvrière FO

FORCE OUVRIERE précise qu'elle ne s'associe pas à ce rapport et ne partage pas son contenu.



Annexes

Statistiques des services marchands

	Ensemble des tranches d'effectif	De 0 à 9 salariés en ETP	De 10 à 19 salariés en ETP	De 20 à 249 salariés en ETP	Plus de 250 salariés en ETP	Poids des 0 à 9	Poids des 250 & +
Nombre d'unités légales	1 526 304	1 463 643	32 742	28 198	1 725	96%	0%
Effectifs salariés en équivalent temps plein	5 001 225	1 136 611	431 593	1 385 811	2 047 229	23%	41%
Effectifs salariés au 31 décembre	6 769 022	1 714 921	539 907	1 666 437	2 847 781	25%	42%
Effectifs occupés	6 432 518	2 418 002	453 670	1 424 166	2 134 919	38%	33%
Chiffre d'affaires Hors Taxes	993 269	291 878	64 061	242 895	394 403	29%	40%
Chiffre d'affaires à l'exportation	115 916	17 030	5 050	29 087	64 750	15%	56%
Valeur ajoutée (y compris autres produits et autres charges)	454 261	136 914	30 152	102 178	184 985	30%	41%
Frais de personnel	304 964	77 011	23 021	76 920	128 014	25%	42%
Excédent brut d'exploitation	128 956	54 358	6 577	22 071	45 916	42%	36%
Capacité d'autofinancement	240 352	129 559	11 163	36 366	63 231	54%	26%
Résultat courant avant impôts	165 600	90 538	7 030	31 236	36 762	55%	22%
Résultat net comptable	186 488	106 349	10 479	32 238	37 391	57%	20%
Investissements corporels bruts hors apports	112 928	38 549	4 471	23 671	46 237	34%	41%

Source : Insee, Esane 2011

Secteur d'activité		Nombre d'unités légales	Chiffre d'affaires HT	Salaires et traitements	Valeur ajoutée	Excédent brut d'exploitation
TOT	Tous secteurs industrie, construction et services, dont:	3 615 058	3 803 172	488 268	1 050 919	268 618
H	Transports et entreposage	95 441	200 403	41 416	81 262	19 342
49	Transports terrestres et transport par conduites	82 871	84 787	21 857	38 883	6 825
491	<i>Transport ferroviaire interurbain de voyageurs</i>	16	19 715	5 989	11 485	1 885
492	<i>Transports ferroviaires de fret</i>	17	384	76	110	-6
493	<i>Autres transports terrestres de voyageurs</i>	45 233	17 720	5 652	10 336	2 519
494	<i>Transports routiers de fret et services de déménagement</i>	37 569	44 729	9 905	15 377	1 298
495	<i>Transports par conduites</i>	36	2 238	235	1 574	1 128
50	Transports par eau	1 783	13 550	739	741	-135
501	<i>Transports maritimes et côtiers de passagers</i>	564	1 303	211	305	125
502	<i>Transports maritimes et côtiers de fret</i>	141	11 472	426	199	-337
503	<i>Transports fluviaux de passagers</i>	218	324	62	121	28
504	<i>Transports fluviaux de fret</i>	860	450	41	115	49
51	Transports aériens	420	20 493	3 803	5 443	-324
511	<i>Transports aériens de passagers</i>	S	S	S	S	S
512	<i>Transports aériens de fret et transports spatiaux</i>	S	S	S	S	S
52	Entreposage et services auxiliaires des transports	8 188	67 828	7 970	25 187	12 593
521	<i>Entreposage et stockage</i>	2 008	10 573	1 712	4 022	1 246
522	<i>Services auxiliaires des transports</i>	6 180	57 255	6 257	21 165	11 347
53	Activités de poste et de courrier	2 179	13 746	7 046	11 008	384
531	<i>Activités de poste dans le cadre d'une obligation de service universel</i>	10	12 820	6 891	10 743	341
532	<i>Autres activités de poste et de courrier</i>	2 169	926	156	266	42
I	Hébergement et restauration	247 109	84 567	20 802	37 895	7 880
55	Hébergement	49 625	25 566	5 686	11 305	2 891
551	<i>Hôtels et hébergement similaire</i>	27 129	18 593	4 586	8 899	2 174
552	<i>Hébergement touristique et autre hébergement de courte durée</i>	16 802	4 250	602	1 112	185
553	<i>Terrains de camping et parcs pour caravanes ou véhicules de loisirs</i>	5 432	2 273	393	1 059	461
559	<i>Autres hébergements</i>	262	450	104	235	72
56	Restauration	197 484	59 001	15 116	26 590	4 989

Secteur d'activité		Nombre d'unités légales	Chiffre d'affaires HT	Salaires et traitements	Valeur ajoutée	Excédent brut d'exploitation
561	<i>Restaurants et services de restauration mobile</i>	154 643	44 148	11 493	19 796	3 650
562	<i>Traiteurs et autres services de restauration</i>	8 063	9 467	2 656	4 330	440
563	<i>Débites de boissons</i>	34 778	5 385	967	2 464	900
JZ	Information et communication	108 778	179 548	33 185	80 829	28 869
J	Information et communication	108 778	179 548	33 185	80 829	28 869
58	Édition	13 847	26 202	5 513	10 366	2 216
581	<i>Édition de livres et périodiques et autres activités d'édition</i>	9 542	17 906	3 213	5 646	967
582	<i>Édition de logiciels</i>	4 305	8 296	2 301	4 720	1 249
59	Production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision - enregistrement sonore et édition musicale	19 654	13 206	2 607	6 678	2 902
591	<i>Activités cinématographiques, vidéo et de télévision</i>	15 512	11 977	2 385	6 237	2 784
592	<i>Enregistrement sonore et édition musicale</i>	4 142	1 229	222	440	118
60	Programmation et diffusion	663	10 966	1 600	4 217	1 759
601	<i>Édition et diffusion de programmes radio</i>	470	1 406	467	712	63
602	<i>Programmation de télévision et télédiffusion</i>	193	9 560	1 133	3 505	1 696
61	Télécommunications	3 753	69 826	6 679	29 758	17 676
611	<i>Télécommunications filaires</i>	802	28 291	4 511	14 831	6 822
612	<i>Télécommunications sans fil</i>	312	32 721	1 341	11 953	9 234
613	<i>Télécommunications par satellite</i>	81	3 968	136	1 673	1 375
619	<i>Autres activités de télécommunication</i>	2 558	4 845	691	1 301	245
62	Programmation, conseil et autres activités informatiques	61 041	51 376	14 754	26 027	3 583
620	<i>Programmation, conseil et autres activités informatiques</i>	61 041	51 376	14 754	26 027	3 583
63	Services d'information	9 820	7 972	2 032	3 784	732
631	<i>Traitement de données, hébergement et activités connexes - portails Internet</i>	5 618	7 002	1 701	3 237	648
639	<i>Autres services d'information</i>	4 202	970	331	547	84
KZ	Activités financières et d'assurance	76 150	39 062	7 717	17 450	4 992
K	Activités financières et d'assurance	76 150	39 062	7 717	17 450	4 992

Secteur d'activité		Nombre d'unités légales	Chiffre d'affaires HT	Salaires et traitements	Valeur ajoutée	Excédent brut d'exploitation
66	Activités auxiliaires de services financiers et d'assurance	41 201	30268	5 070	13 422	4 912
661	Activités auxiliaires de services financiers, hors assurance et caisses de retraite	10 997	8 829	988	3 044	1 389
662	Activités auxiliaires d'assurance et de caisses de retraite	23 558	10 816	2 527	6 498	2 149
663	Gestion de fonds	6 646	10 624	1 556	3 880	1 374
LZ	Activités immobilières	216 616	80 535	8 093	40 076	23 061
L	Activités immobilières	216 616	80 535	8 093	40 076	23 061
68	Activités immobilières	216 616	80 535	8 093	40 076	23 061
681	Activités des marchands de biens immobiliers	24 634	8 799	332	1 555	911
682	Location et exploitation de biens immobiliers propres ou loués	133 172	55 231	3 519	32 427	22 391
683	Activités immobilières pour compte de tiers	58 810	16 505	4 242	6 093	-241
MN	Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	591 260	353 270	93 429	168 439	31 325
M	Activités spécialisées, scientifiques et techniques	424 902	216 823	52 430	96 395	17 735
69	Activités juridiques et comptables	79 440	35 473	9 979	24 994	8 573
691	Activités juridiques	56 215	19 853	4 273	14 780	6 908
692	Activités comptables	23 225	15 620	5 706	10 214	1 665
70	Activités des sièges sociaux - conseil de gestion	165 932	81 530	19 447	29 106	1 485
701	Activités des sièges sociaux	42 256	51 149	10 978	14 793	-1 732
702	Conseil de gestion	123 676	30 381	8 469	14 313	3 217
71	Activités d'architecture et d'ingénierie - activités de contrôle et analyses techniques	85 339	56 330	14 142	25 622	4 269
711	Activités d'architecture et d'ingénierie	73 671	49 843	11 943	21 736	3 721
712	Activités de contrôle et analyses techniques	11 668	6 487	2 198	3 886	548
72	Recherche-développement scientifique	3 811	7 416	2 125	2 817	-138
721	Recherche-développement en sciences physiques et naturelles	3 280	7 286	2 076	2 751	-145
722	Recherche-développement en sciences humaines et sociales	531	129	48	66	6
73	Publicité et études de marché	24 964	26 179	4 832	9 073	1 871
731	Publicité	22 397	23 686	4 120	7 906	1 725
732	Études de marché et sondages	2 567	2 493	712	1 167	145
74	Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques	57 872	7 219	1 454	3 236	970
741	Activités spécialisées de design	17 612	1 466	282	611	175

Secteur d'activité		Nombre d'unités légales	Chiffre d'affaires HT	Salaires et traitements	Valeur ajoutée	Excédent brut d'exploitation
742	Activités photographiques	12 728	1 260	229	517	164
743	Traduction et interprétation	10 841	570	98	320	140
749	Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques n.c.a.	16 691	3 924	846	1 788	491
75	Activités vétérinaires	7 544	2 676	452	1 547	706
750	Activités vétérinaires	7 544	2 676	452	1 547	706
N	Activités de services administratifs et de soutien	166 358	136 447	40 999	72 044	13 590
77	Activités de location et location-bail	35 491	28 986	2 542	14 304	10 266
771	Location et location-bail de véhicules automobiles	9 537	10 496	568	5 185	4 181
772	Location et location-bail de biens personnels et domestiques	6 130	3 794	801	2 034	842
773	Location et location-bail d'autres machines, équipements et biens	18 905	12 826	1 063	6 127	4 471
774	Location-bail de propriété intellectuelle et de produits similaires, à l'exception des œuvres soumises à copyright	919	1 870	111	958	771
78	Activités liées à l'emploi	7 627	29 164	18 306	25 720	8
781	Activités des agences de placement de main-d'œuvre	1 156	1 254	438	656	16
782	Activités des agences de travail temporaire	2 301	25 209	16 449	23 201	167
783	Autre mise à disposition de ressources humaines	4 170	2 701	1 419	1 863	-176
79	Activités des agences de voyage, voyagistes, services de réservation et activités connexes	6 452	13 944	1 276	1 793	38
791	Activités des agences de voyage et voyagistes	4 489	11 980	1 063	1 515	-26
799	Autres services de réservation et activités connexes	1 963	1 964	214	278	64
80	Enquêtes et sécurité	9 145	7 986	3 742	5 412	211
801	Activités de sécurité privée	7 234	6 232	3 188	4 499	98
802	Activités liées aux systèmes de sécurité	1 368	1 704	539	882	106
803	Activités d'enquête	543	49	15	30	7
81	Services relatifs aux bâtiments et aménagement paysager	60 115	18 741	7 756	11 868	1 301
811	Activités combinées de soutien lié aux bâtiments	496	770	134	267	58
812	Activités de nettoyage	27 276	12 520	6 188	9 010	668
813	Services d'aménagement paysager	32 343	5 452	1 434	2 592	575
82	Activités administratives et autres activités de soutien aux entreprises	47 528	37 626	7 377	12 946	1 766
821	Activités administratives	13 338	3 189	817	1 522	279
822	Activités de centres d'appels	1 256	2 677	1 026	1 488	35

Secteur d'activité		Nombre d'unités légales	Chiffre d'affaires HT	Salaires et traitements	Valeur ajoutée	Excédent brut d'exploitation
823	Organisation de salons professionnels et congrès	5 988	3 130	466	937	262
829	Activités de soutien aux entreprises <i>n.c.a.</i>	26 946	28 629	5 068	8 999	1 190
RU	Autres activités de services	380 126	54 930	10 282	20 687	4 967
R	Arts, spectacles et activités récréatives	182 952	30 125	3 925	9 184	2 655
90	Activités créatives, artistiques et de spectacle	145 203	6 501	1 194	2 570	949
900	Activités créatives, artistiques et de spectacle	145 203	6 501	1 194	2 570	949
91	Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles	798	584	193	253	102
910	Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles	798	584	193	253	102
92	Organisation de jeux de hasard et d'argent	703	15 624	603	3 387	1 402
920	Organisation de jeux de hasard et d'argent	703	15 624	603	3 387	1 402
93	Activités sportives, récréatives et de loisirs	36 248	7 417	1 935	2 974	203
931	Activités liées au sport	18 326	S	S	S	S
932	Activités récréatives et de loisirs	17 922	S	S	S	S
S	Autres activités de services	197 174	24 804	6 357	11 503	2 312
94	Activités des organisations associatives	5 553	3 446	808	1 049	50
941	Activités des organisations économiques, patronales et professionnelles	1 496	1 617	345	405	-14
949	Activités des autres organisations associatives	4 056	1 829	463	644	65
95	Réparation d'ordinateurs et de biens personnels et domestiques	32 578	7 555	1 465	2 680	437
951	Réparation d'ordinateurs et d'équipements de communication	8 546	5 351	1 039	1 746	187
952	Réparation de biens personnels et domestiques	24 032	2 204	426	933	250
96	Autres services personnels	159 043	13 804	4 084	7 774	1 825
960	Autres services personnels	159 043	13 804	4 084	7 774	1 825

Note de lecture :

S = Donnée soumise au secret statistique

Source : Insee, Esane 2011 - Champ 2012

Décret, Arrêtés constitutifs

25 juillet 2013

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Texte 21 sur 113

Décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

MINISTÈRE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF

Décret n° 2013-666 du 23 juillet 2013
relatif à la Commission nationale des services

NOR : PROI1241475D

Publics concernés : organismes représentatifs des entreprises de services et de leurs salariés.

Objet : création de la Commission nationale des services.

Entrée en vigueur : le texte entre en vigueur le lendemain de sa publication.

Notice : le présent décret crée la Commission nationale des services (CNS). Cette instance résulte de la fusion de la Commission permanente de concertation pour les services et de la commission des comptes des services.

La Commission nationale des services bénéficie d'une composition élargie.

Elle intègre à sa composition le président de l'Association des régions de France, le président de CCI France, le président de l'Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat, le directeur général de la Banque publique d'investissement (Bpifrance), le médiateur des relations interentreprises ainsi qu'un député et un sénateur. Un collège des salariés des services vient s'ajouter au collège des entreprises de services et au collège des personnalités qualifiées.

Ses missions sont étendues pour permettre une meilleure structuration et un plus grand dynamisme des filières de services.

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

Références : le présent décret peut être consulté sur le site Légifrance (<http://www.legifrance.gouv.fr>).

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de l'économie et des finances, du ministre du redressement productif et de la ministre de l'artisanat, du commerce et du tourisme,

Vu le décret n° 2006-672 du 8 juin 2006 relatif à la création, à la composition et au fonctionnement de commissions administratives à caractère consultatif,

Décète :

Art. 1^{er}. – Il est créé, auprès du ministre chargé des services, une Commission nationale des services.

Art. 2. – I. – La Commission nationale des services a pour mission :

a) D'éclairer et de conseiller les pouvoirs publics sur la situation des services en France et sur leur contribution spécifique au développement de l'économie et de l'emploi ;

b) De proposer des actions, de dimension nationale ou européenne, visant à soutenir la compétitivité, l'innovation et le développement de ces secteurs et filières ainsi que des emplois et des compétences associés ;

c) De soumettre des avis et des propositions relatifs à l'efficacité des aides publiques dont bénéficient les services ainsi qu'à l'impact des politiques publiques sur les services.

II. – A cette fin, la commission nationale des services :

a) Etablit un diagnostic économique concernant la situation des activités de services ;

b) Formule toute proposition pour favoriser le développement de l'activité et de l'emploi dans les services ainsi que la mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ;

c) Emet des avis sur l'évaluation des dispositifs existants de soutien aux activités de services notamment en matière de compétitivité et d'innovation ;

d) Réalise des études prospectives sur tout domaine d'intérêt pour les services ;

e) Réalise des études d'impact sur des projets de textes législatifs ou réglementaires, nationaux ou communautaires, susceptibles d'avoir un effet sur les services ainsi que sur toute initiative structurante pour les filières de services.

Art. 3. – La Commission nationale des services est présidée par le ministre chargé des services ou son représentant. Un vice-président est choisi parmi les membres du collège des entreprises de services mentionné au III de l'article 4.

Art. 4. – La Commission nationale des services comprend, outre son président :

I. – Des membres de droit :

- les ministres chargés de l'économie, du travail, de la santé, de l'économie numérique, de la poste et des télécommunications, du tourisme, du commerce, de l'industrie, de l'emploi, du commerce extérieur, des transports, du développement durable, de l'intérieur, de l'éducation nationale, et de l'enseignement supérieur ou leur représentant ;
- le président de l'Association des régions de France ;
- le président de CCI France ;
- le président de l'Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat ;
- le directeur général de Bpifrance ;
- le médiateur des relations interentreprises ;
- le directeur général de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).

En fonction de l'ordre du jour, le président peut inviter d'autres ministres aux réunions de la commission.

II. – Un député et un sénateur, respectivement désignés par le président de l'Assemblée nationale et le président du Sénat.

III. – Les membres énumérés ci-après, répartis au sein de trois collèges et nommés pour trois ans, par arrêté du ministre chargé des services :

- le collège des entreprises de services, composé de trente-huit membres issus d'organisations professionnelles ou du monde de l'entreprise, représentant des entreprises de services ;
- le collège des salariés des services, composé, dans la limite de cinq membres, des organisations syndicales les plus représentatives au plan national ;
- le collège des personnalités qualifiées, composé de trois membres, choisis en fonction de leurs compétences ou de leur expérience dans le domaine des services.

Le président peut inviter, en tant que de besoin, toute autre personnalité ou expert pour assister la commission dans ses travaux.

Art. 5. – La commission se réunit au moins une fois par an sur convocation de son président. Elle arrête son programme de travail pour l'année et constitue des sections thématiques. Une de ces sections est consacrée aux comptes des services.

Les représentants des professions mentionnés au III de l'article 4 assurent la présidence des sections thématiques.

Art. 6. – Le secrétariat de la commission est assuré par la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services.

Art. 7. – Le décret n° 87-989 du 9 décembre 1987 portant création d'une commission des comptes des services ainsi que le décret n° 2009-1048 du 27 août 2009 relatif à la création d'une commission permanente de concertation pour les services sont abrogés.

Art. 8. – Le ministre de l'économie et des finances, le ministre du redressement productif, le ministre de l'artisanat, du commerce et du tourisme et la ministre déléguée auprès du ministre du redressement productif, chargée des petites et moyennes entreprises, de l'innovation et de l'économie numérique, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 23 juillet 2013.

JEAN-MARC AYRAULT

Par le Premier ministre :

Le ministre du redressement productif,

ARNAUD MONTEBOURG

Le ministre de l'économie et des finances,
PIERRE MOSCOVICI

Décrets, arrêtés, circulaires

MESURES NOMINATIVES

MINISTÈRE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF

Arrêté du 26 décembre 2013 portant nomination à la Commission nationale des services

NOR : PRO1309654A

Par arrêté du ministre du redressement productif en date du 26 décembre 2013 :

I. – Sont nommés membres de la Commission nationale des services, pour une durée de trois ans :

1^o Au titre du collège des entreprises de services

En tant que représentant du Mouvement des entreprises de France (MEDEF) :

M. Christian Nibourel, président du Groupement des professions de services (GPS), président-directeur général d'Accenture France.

En tant que représentant de la Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises (CGPME) :

M. Bruno Robine, vice-président de la CGPME, président de l'Union nationale des prestataires de services (UNPS).

En tant que représentants du secteur des services aux collectivités :

M. Eric Lesueur, directeur aménagement nouveaux services urbains Véolia Environnement ;

M. Olivier Brousse, président de la Fédération professionnelle des entreprises de l'eau (FP2E), président exécutif de SAUR.

En tant que représentant du secteur de la maintenance :

M. Claude Pichot, président de l'Association française des ingénieurs et responsables de maintenance (AFIM), gérant de Defi Consultants.

En tant que représentant du secteur du commerce :

M. François Mombouisse, président de la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD).

En tant que représentants du secteur des transports, de la logistique et des activités postales :

M. Jean-Michel Guarneri, président de l'Association française pour la logistique (ASLOG), directeur *supply chain* Europe de Vente-Privee.com ;

Mme Caroline Mondon, présidente de l'association Fapics-CPIM de France ;

M. Rodolphe Saadé, directeur général délégué de CMA CGM, président de Delmas ;

M. Xavier Quérat-Hément, directeur de la qualité du groupe La Poste ;

Mme Marie-Christine Lombard, directrice générale de Geodis.

En tant que représentants du secteur de l'hôtellerie et de la restauration :

M. Vincent Quandalle, président du Syndicat national de l'alimentation et de la restauration rapide (SNARR), senior vice-président et directeur général délégué de McDonald's France ;

M. Roland Héguy, président confédéral de l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH) ;

M. Damien Verdier, directeur marketing de SODEXO.

En tant que représentants du secteur de l'information et de la communication :

M. Guy Mamou-Mani, président de Syntec Numérique, coprésident de Groupe Open ;

M. Stéphane Distinguin, président de Cap Digital, président-directeur général de FaberNovel ;

M. Patrick Bertrand, directeur général de Cegid ;

M. Pierre Louette, président de la Fédération française des télécoms (FFTélécoms), directeur général adjoint d'Orange.

En tant que représentants du secteur des activités financières et d'assurance :

M. Bernard Spitz, président de la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) ;

M. Jean-Claude Guéry, directeur des affaires sociales de l'Association française des banques (AFB).

En tant que représentants du secteur des activités immobilières :

M. Jean-François Buet, président de la Fédération nationale de l'immobilier (FNAIM), président-directeur général de Buet Immobilier ;

M. François Payelle, président de la Fédération des promoteurs immobiliers (FPI), directeur général de Procvivis Immobilier.

En tant que représentants du secteur des services intellectuels :

M. Frédéric Bedin, président du directoire du groupe Public Système Hopscotch ;

M. Joseph Zorziotti, président du Conseil national de l'ordre des experts-comptables ;

M. Stéphane Aubarbier, président de Syntec Ingénierie, vice-président d'Assystem ;

M. Sébastien Danet, président de Vivaki France ;

M. Jean Wemaëre, président de la Fédération de la formation professionnelle (FFP), président-directeur général de Demos ;

Mme Marie-Pierre Bordet, vice-présidente et déléguée générale de l'Association des agences-conseils en communication (AACC) ;

M. Philippe Salle, président-directeur général d'Altran.

En tant que représentants du secteur des services opérationnels :

M. Gilles Lafon, vice-président des professionnels de l'intérim, services et métiers de l'emploi (PRISME), directeur délégué des relations extérieures, grands comptes et communication chez Onet ;

M. Patrick Leforestier, président de la Fédération des entreprises de propreté et services associés (FEP) ;

M. Eric Dadian, président de l'Association française de la relation client (AFRC), président du directoire de CCA International ;

M. Thierry Hesse, président de l'Union française des métiers de l'événement (UNIMEV), président d'AMC Promotion ;

M. Claude Tarlet, président de l'Union des entreprises de sécurité privée (USP), président de SOS Sécurité ;

Mme Sonia Dubès, présidente de la Fédération nationale des distributeurs, loueurs et réparateurs de matériels de bâtiment, travaux publics et de manutention (DLR), présidente-directrice générale de Normandie Manutention ;

M. Yvon Pouhaër, vice-président de l'Union des entreprises de transport et de logistique de France (TLF), directeur général de Clovis Location.

En tant que représentant du secteur des arts, des spectacles et des activités récréatives :

M. Arnaud Bennet, président du Syndicat national des espaces de loisirs, d'attractions et culturels (SNELAC), président-directeur général du PAL.

En tant que représentant du secteur des services à la personne :

M. Maxime Aiach, président de la Fédération du service aux particuliers (FESP), président-directeur général d'Academia.

2° Au titre du collège des salariés des services

En tant que représentant de la Confédération française démocratique du travail :

M. Gilles Desbordes.

En tant que représentant de la Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres :

M. Michel de Laforce.

En tant que représentant de la Confédération française des travailleurs chrétiens :

M. Manuel Lecomte.

En tant que représentant de la Confédération générale du travail :

M. Thierry Lepaon.

En tant que représentant de Confédération générale du travail-Force ouvrière :

M. Pascal Pavageau.

3° Au titre du collège des personnalités qualifiées

M. Jean-François Dehecq, vice-président du Conseil national de l'industrie.

M. Frédéric Saint-Geours, représentant du GFL.

M. Pierre Grapin, conseiller scientifique du BIPE.

II. – M. Christian Nibourel, président du GPS, président-directeur général d'Accenture France, est nommé vice-président de la Commission nationale des services.

Décrets, arrêtés, circulaires

MESURES NOMINATIVES

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE

Arrêté du 22 septembre 2014 modifiant l'arrêté du 26 décembre 2013
portant nomination à la Commission nationale des services

NOR : EINI1418295A

Par arrêté du ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique en date du 22 septembre 2014, l'arrêté du 26 décembre 2013 portant nomination à la Commission nationale des services est modifié ainsi qu'il suit :

1^o Le 1^o du I est ainsi modifié :

a) Le septième alinéa est supprimé ;

b) Le quinzième alinéa qui devient le quatorzième alinéa est remplacé par les dispositions suivantes :

« M. Laurent Grégoire, président de la commission "Management de la logistique" de l'Association française de normalisation (AFNOR) ; » ;

c) Le dix-neuvième alinéa qui devient le dix-huitième alinéa est remplacé par les dispositions suivantes :

« M. Alexis Bourdon, président du Syndicat national de l'alimentation et de la restauration rapide (SNARR), senior vice-président finance de McDonald's France ; » ;

d) Au trente-cinquième alinéa qui devient le trente-quatrième alinéa, le mot : « national » est remplacé par le mot : « supérieur » ;

e) Le trente-sixième alinéa qui devient le trente-cinquième alinéa est remplacé par les dispositions suivantes :

« Mme Viviane Chaine-Ribeiro, présidente de la Fédération Syntec, présidente de Talentia Software. » ;

f) Après le cinquante-deuxième alinéa devenu le cinquante et unième alinéa, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« Mme Dominique Léry, présidente du réseau ADHAP services. » ;

2^o Le 2^o du I est ainsi modifié :

Le deuxième alinéa est remplacé par les dispositions suivantes :

« Mme Marylise Léon. »

Liste des membres des sections thématiques

ABIVEN	Ludovic	DGE	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
AGARBI	Ahmed	DGE	ST Innovation
ALBERT	Jean-Marc	Amiens Métropole	ST Relais des mutations économiques
APRILE	Isabelle	SODEXO	ST Services aux collectivités
ARCHI	Sébastien	PRISME	ST Commission des comptes de services ST Fiscalité et compétitivité
ASSERAF	Albert	JC DECAUX	ST Services aux collectivités
BAISSAS	Henri	UBIFRANCE	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
BASSOT	Cécile	SOPEXA	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
BEDIN	Frédéric	Public Système Hopscotch	ST Innovation
BERNER	Eric	DGE	ST Logistique & Supply chain
BERTOGLIO	Jean-Luc	SNDG	ST Services aux collectivités
BIACABE	Jean-Luc	CCIP	ST Commission des comptes de services
BIARD	Bertrand	ANAÉ	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
BILBAULT	Rémi	GFII	ST Commission des comptes de services
BILLAUDEAU	Paul	Cité Nantes Events Center	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
BLANCKAERT	Antonin	CNAV	ST Silver économie & Services à la personne
BONAMY	Joël	FREREF	ST Commission des comptes de services
BONCORPS	Jean-Claude	FEDENE	ST Services aux collectivités
BONO	Emilie	SYNHORCAT	ST Commission des comptes de services
BORDET	Marie-Pierre	AACC	ST Innovation
BOURON	Jérôme	Groupe SOS	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers
BOUBEGRA	Rachid	Maison de l'Emploi du Grand Nancy	ST Relais des mutations économiques
BOURSIER	Sylvie	Pôle Emploi	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers
CALCIO-GAUDINO	Blandine	CDC	ST Silver économie & Services à la personne

CALMELS	Dominique	ACCENTURE	ST Fiscalité et compétitivité
CAMBIER	Cécile	VINCI-CONCESSIONS	ST Services aux collectivités
CARLACH	Dominique	ACI	ST Innovation
CARON-TIBAUT	Gaultier	CNAV	ST Silver économie & Services à la personne
CHABANNE	Pierre-Emeric	IGD	ST Services aux collectivités
CHASSANG	Michel	UNAPL	ST Commission des comptes de services
CHOFFE	Adrian	CCI Moselle	ST Logistique & Supply chain
CLEMENT	Hélène	Bpifrance	ST Innovation
COCQUET	Patrick	CAP DIGITAL	ST Innovation
COHEN	Elie	CEVIPOF	ST Commission des comptes de services
COLLOMB	Maud	UNADMR	ST Silver économie & Services à la personne
CORRUBLE	Françoise	Conseil général de Seine-Maritime	ST Silver économie & Services à la personne
COTTET	Jean-Paul	ORANGE	ST Innovation
DADIAN	Eric	CCA International	ST Relais des mutations économiques
DAHAN	Jo-Michel	DGE	ST Relais des mutations économiques
DARMON	Clémentine	EY	ST Innovation
DAUGY	Isabelle	DGE	ST Excellence opérationnelle
DE CHALUS	Natalie	Colloquium	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
DE GARIDEL	Marc	IPSEN	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
DE GIMEL	Louis	INSEE	ST Commission des comptes de services
DE LAMAZE	Edouard	CARLARA	ST Commission des comptes de services
DE LAVAL	Fabrice	UNIMEV	ST Fiscalité et compétitivité
DE LENCQUESAING	Edouard	Finance Innovation	ST Innovation
DEMANGEON	Elsa	DGE	ST Services aux collectivités
DE PANIZZA	Andrea	OCDE	ST Commission des comptes de services
DE PORET	Vincent	SAP	ST Innovation
DELOM	Christian	ATOOUT France	ST Commission des comptes de services
DESSERT	Eric	CEGID	ST Logistique & Supply chain
DOUY	Jérôme	TLF	ST Logistique & Supply chain
DUBOIS	Marie	UNSPIC	ST Services aux collectivités
DUCHENE	Sandrine	DGE	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers
DUDA	Charlotte	STREAM	ST Relais des mutations économiques

DURANCE	Jean-Yves	CCIP	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
DURAND	Bruno	Université de Nantes	ST Logistique & Supply chain
DURIEUX	Joelle	Finance Innovation	ST Innovation
ERAL	Alban	AXESSIO	ST Innovation
ESNOULT	Fabien	ASLOG	ST Logistique & Supply chain
FABRE	Thibault	UBIFRANCE	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
FANON	Julien	ACCENTURE	ST Relais des mutations économiques
FEURER	Claude	Strasbourg événement	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
FILZI	Michel	REED Expositions	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
DE LA FORCE	Michel	CFE-CGC	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers ST Relais des mutations économiques
FOURNY	Joël	Chambre de Métiers et de l'Artisanat	ST Relais des mutations économiques
FRADCOURT	Pascal	Amiens Métropole	ST Relais des mutations économiques
FRANCESCHI	Paul	INSEE	ST Commission des comptes de services
FRONTIGNY	Nadia	Syntech Numérique	ST Silver économie & Services à la personne
GALLOUJ	Camal	Université de Paris 13	ST Commission des comptes de services
GILLE	Laurent	Télécom ParisTech	ST Commission des comptes de services
GOMBERT	Louis-François	Club Déméter	ST Logistique & Supply chain
GRANGEON	Christian	Conseil Général des Yvelines	ST Silver économie & Services à la personne
GRAPIN	Pierre	BIPE	ST Commission des comptes de services ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers
GRARD	Jean-Michel	Agence d'Ingénierie culturelle "Maître du rêve"	ST Services aux collectivités
GREGOIRE	Laurent	Association Française pour la logistique	ST Logistique & Supply chain
GUARINO	François	FFM2E	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
GUILLEMETTE	Aurélie	Accenture	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers
GUYONNET	Loys	FEP	ST Fiscalité et compétitivité
HAMAIDE	Renaud	VIPARIS	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires

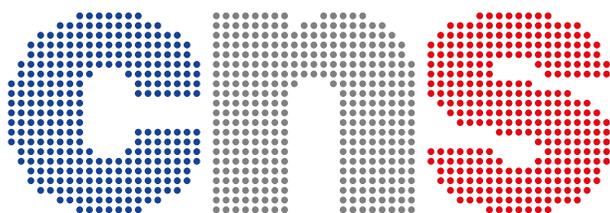
HESSE	Thierry	Unimev	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
HEYER	Jean-Yves	Invest in Reims	ST Relais des mutations économiques
HUA	Xavier	ECR France	ST Logistique & Supply chain
HUEBER	Valentin	SYNTEC -Ingénierie	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers ST Fiscalité et compétitivité
JACQUILLAT	Emery	Camif Matelson	ST Relais des mutations économiques
JUNIK	Christian	FEDESAP	ST Silver économie & Services à la personne
KLANDER	Emilie	VINCI-CONCESSIONS	ST Services aux collectivités
LAFON	Gilles	Onet	ST Fiscalité et compétitivité
LAVIGNE	Lionel	GFI	ST Innovation
LECOMTE	Manuel	CFTC	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers ST Relais des mutations économiques
LEMOINE	Alexia	MIRIADE (Conseil régional Basse Normandie)	ST Silver économie & Services à la personne
LEMOINE	Dominique	ADEAR Développement Tertiaire	ST Relais des mutations économiques
LEPORCQ	Blandine	FBF	ST Fiscalité et compétitivité
LERY	Dominique	ADHAP services	ST Silver économie & Services à la personne
LESUEUR	Eric	VEOLIA	ST Services aux collectivités
LETOURNEAU	Morgane	DGEFP	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers
LEVEL	François-Xavier	Agence de coopération Europa InterCluster	ST Relais des mutations économiques
LEVRATTO	Nadine	Université de Paris Ouest	ST Commission des comptes de services
LHERITEAU	Mathieu	SNDG	ST Services aux collectivités
LHERMITTE	Marc	EY	ST Relais des mutations économiques
LIAGRE	Christian	Créatifs	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
LODIN	Lydie	FEP	ST Commission des comptes de services ST Fiscalité et compétitivité
LONGEPierre	Christophe	SYNTEC-INGENIERIE	ST Commission des comptes de services ST Services aux collectivités
LOUDIERE	Guy	FESP	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers

MALETRAS	Rémi	ACCENTURE	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers ST Fiscalité et compétitivité ST Services aux collectivités ST Relais des mutations économiques
MANGIN	Rémi	UNA	ST Silver économie & Services à la personne
MARGOT-DUCLOS	Jean-Luc	ARD	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
MARTIN	Christelle	GPS	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers ST Services aux collectivités ST Relais des mutations économiques
MATHIEU	Tristan	FP2E	ST Services aux collectivités
MAY	Nicole	ENPC-LATTS	ST Commission des comptes de services
MENANT	Isabelle	DGEFP	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers
MESSIAN	Frédéric	LONSDALE	ST Innovation
MININI	Fabienne	SODEXO	ST Fiscalité et compétitivité
MONNOYER	Marie-Christine	Université de Toulouse 1 Capitole - CRM	ST Commission des comptes de services
MOREL	Julien	NESPRESSO	ST Logistique & Supply chain
MOURIAUX	François	Banque de France	ST Commission des comptes de services
NEVEUX	Raphaëlle	OJS	ST Commission des comptes de services
NIBOUREL	Christian	ACCENTURE	ST Commission des comptes de services
NICOLAS	Jean-Yves	CGEFI	ST Relais des mutations économiques
NOEL	Daniel-Julien	CNPL	ST Commission des comptes de services
PARIS	Didier	SAUR/FP2E	ST Services aux collectivités
PAVAN	Nicolas	CCI Marseille Provence	ST Relais des mutations économiques
PAVIE	Xavier	ESSEC / ISIS	ST Innovation
PERALDI	Olivier	FESP	ST Fiscalité et compétitivité
PERES	Emmanuelle	FFP	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers
PERNET	Boris	AFILOG	ST Logistique & Supply chain
PETIT	Eric6Marie	DGE	ST Fiscalité et compétitivité
PIETYRA	Paul	Nekoé	ST Innovation
PILLEVESSE*	Annick	Association des maires de France	ST Services aux collectivités
PINEAU	Stéphane	Training Orchestra / FESPI	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers

PINOT	Gérard	CINOV SYPAA / Génie des lieux	ST Services aux collectivités
POUZET	Marc	CCI Marseille Provence	ST Relais des mutations économiques
PUECH	Isabelle	FEPEM	ST Commission des comptes de services
QUERAT-HEMENT	Xavier	La poste	ST Excellence opérationnelle
RABAUD	Isabelle	Université d'Orléans	ST Commission des comptes de services
RENARD	Dominique	DGCS	ST Silver économie & Services à la personne
RIBADEAU-DUMAS	Anne-Céline	Sodési	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers
RICHARD	Guillaume	O2	ST Silver économie & Services à la personne
RIGAL	Daniel	TLF	ST Commission des comptes de services
RISTORI	Jean-Michel	SYNTEC-INGENIERIE / EGIS France Villes et Transports	ST Services aux collectivités
ROLLAND	Corinne	CCI Marseille Provence	ST Relais des mutations économiques
ROSY	Mathieu	UNIMEV	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
ROUGAGNOU	Bernard	Cabinet Rougagnou-CGA	ST Fiscalité et compétitivité
ROUX	Olivier	GL Events	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
ROUX	Patrick	FNEP	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers
ROUZIER*	Bertrand	Médiation des marchés publics	ST Services aux collectivités
SAINT-JULIEN	Anne	Groupe Blanc - SNRTC	ST Fiscalité et compétitivité
SALMON	Christophe	USP	ST Fiscalité et compétitivité
SAMSON	Claude	AFILOG	ST Relais des mutations économiques
SANDRETTO	Anne	TLF	ST Logistique & Supply chain
SERGEANT	Gilles	RECREA	ST Services aux collectivités
SETTI	Nora	CFDT	ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers ST Relais des mutations économiques
SICA-BARCELLA	Brigitte	DGE	ST Relais des mutations économiques
SIMON	Jérémy	MEDEF	ST Services aux collectivités
STIEVENARD	Alain	Maison des services à la personne de la Gohelle	ST Silver économie & Services à la personne
TALLON	François	FFSA	ST Fiscalité et compétitivité
VALACHE	Michel	FNADE	ST Services aux collectivités

VAUGEOIS	Guy	DGE	ST Silver économie & Services à la personne
VERDIER	Damien	Sodexo	ST Services aux collectivités
VERNY	Jérôme	Rouen Business School	ST Logistique & Supply chain
VERON	Didier	IPSEN	ST Compétitivité des rencontres d'affaires & attractivité des territoires
VIDAL	Marianne	Conseil général des Yvelines	ST Silver économie & Services à la personne
VILLIÉ	Pascaline	Accenture	ST Relais des mutations économiques ST Emploi, employabilité & attractivité des métiers
VO-DINH	Serge	ADECCO	ST Fiscalité et compétitivité
VON DAHLE	Catherine	CFI	ST Innovation
ZIMMER	Benjamin	Sylver Valley	ST Silver économie & Services à la personne

*Intervenu à titre d'invité permanent de la CNS



COMMISSION NATIONALE DES SERVICES

**Merci à l'ensemble des principaux contributeurs
ayant permis de réaliser cette édition 2014 :**

Ludovic Abiven, Ahmed Agarbi, Eric Berner, Françoise Brancourt, Jo-Michel Dahan, Elsa Demangeon, Brigitte Drure-Recoing, Sandrine Duchêne, Gilles Dumont, Paul Franceschi, Marie-Hélène Ginières, Olivier Grollet, Aurélie Guillemette, Rémi Malettras, Christelle Martin, Aymeric Ménard, Mélanie Neu, Eric-Marie Petit, Charlotte Pistre, Tania Sancho, Brigitte Sica-Barcella, Guy Vaugeois, Pascaline Villié.

Lors de son installation le 4 juin 2013, le ministre chargé des services a souhaité que cette nouvelle Commission travaille à éclairer l'action du gouvernement dans le cadre de la contribution de premier choix que ces secteurs apportent à notre balance commerciale.

En effet, la France est l'une des économies en Europe où le poids relatif des services est le plus important. Elle possède des « champions des services », en position de leader mondial dans l'environnement, l'ingénierie, les médias, l'hôtellerie, les transports...

Ce premier panorama dresse un bilan de l'avancée des travaux de la CNS et veut mettre l'accent sur l'importance de donner de la visibilité aux services, de modifier les idées reçues telles que « les services ne sont pas délocalisables » ou « les services sont faits de petits jobs ».

Ses premières propositions mettent en relief les multiples moteurs de la transformation des entreprises et de leur environnement: changer de regard sur l'innovation servicielle, repenser le dialogue et les modalités d'action entre les acteurs de l'économie, faciliter l'émergence de nouveaux métiers, anticiper les mutations des territoires, simplifier la vie de l'entreprise pour améliorer la création de valeur, enfin, pérenniser et créer des emplois de services.

2014

Conception graphique : studio Sircom

www.commission-nationale-services.gouv.fr