

Productivité des services : Perspectives et impact sur la compétitivité et sur l'emploi

Pierre Bonelli - janvier 1997

Aujourd'hui, les services sont largement prépondérants dans les économies les plus avancées, tant en termes d'emploi que de revenu national. Ils restent cependant peu étudiés et souvent chargés d'une image négative. Ils sont ainsi accusés en France d'être improductifs, inflationnistes et de ne pas correspondre à des besoins réels. L'exemple des Etats-Unis montre pourtant que le développement des services est la clé de la croissance et de l'emploi. La situation française reste caractérisée par un poids très marqué de l'Etat dans le secteur tertiaire et des investissements insuffisants dans les technologies de l'informations. Une réelle élévation de la productivité des services doit s'appuyer sur un double levier : d'un côté, stimuler l'innovation et introduire les technologies innovantes le plus rapidement possible, dans les secteurs marchands comme non-marchands ; de l'autre, soutenir l'offre de services par la souplesse des conditions d'emploi.

SOMMAIRE

LE DEVELOPPEMENT DES SERVICES, CLE DE LA CROISSANCE ET DE L'EMPLOI

La problématique générale

Le développement des Services est à la source de la croissance aujourd'hui

Les Services sont prépondérants dans nos économies

La demande de Services est potentiellement illimitée

Les Services privilégient plus l'emploi que l'industrie

Le développement des services passe par des gains de productivité/compétitivité

Le développement des services s'inscrit dans une économie de l'offre

Les services sont de moins en moins protégés des pressions concurrentielles

La nature des processus de production des services "s'industrialise"

La communication renouvelle la révolution informatique

Les gains de productivité des Services accroissent la compétitivité des entreprises dans les différents secteurs

LE PARTICULARISME FRANCAIS

Les comparaisons internationales

Une structure particulière : le poids de l'Etat dans les Services

Le contenu en emploi des croissances française/européenne/américaine

Un solde commercial positif mais essentiellement grâce au tourisme

Le maintien des distorsions de concurrence

Un processus de (dé)régulation encore peu amorcé

La Distribution électrique

Les transports ferroviaires

Les Télécommunications

Des freins à l'expression de la demande

Des freins à l'émergence de l'offre de Services

Une absence de consensus national sur la compétitivité des Services

Les conditions d'une offre abondante ne sont pas réunies

RECOMMANDATIONS

ANNEXES

Composition de la Commission

Les nomenclatures statistiques

L'expérience par secteur

La Banque

L'Assurance

Le Transport routier

La Production et Distribution électrique

Les Télécommunications

La Distribution

Bibliographie

Les Services recouvrent des activités d'une extrême diversité (voir la nomenclature en annexe), conduites par des acteurs qui peuvent être d'immenses entreprises (par exemple le transport ferroviaire) comme des travailleurs individuels, et dont l'intensité capitalistique, l'environnement réglementaire et concurrentiel est également très variable.

Dans ses travaux, la Commission a compris les Services dans son acception internationale qui correspond au " tertiaire " français et inclut la distribution, les transports et télécommunications, les services marchands (aux entreprises, aux particuliers..), et non marchands (Enseignement...)(1). A ce titre, elle s'est intéressée aussi bien aux grandes entreprises de Services qu'aux Services Publics ou aux Services de proximité, tout en en reconnaissant bien sûr les profondes différences.

Dans ce contexte, La Commission " Productivité des Services " à l'Institut de l'Entreprise a abordé trois champs d'observation

- la **problématique globale** de l'articulation entre la productivité dans les Services et l'emploi
- la situation des **Services en France**
- les **conditions de développement** des Services

Ce rapport est structuré de façon à :

- rappeler les enjeux du développement des Services
- souligner la particularité de l'offre française de Services
- identifier les conditions de croissance des Services
- proposer des recommandations favorisant leur développement compétitif

Pour ce faire, les membres de la Commission ont essentiellement capitalisé sur leur expérience propre dans les entreprises de service, tout en gardant une perspective macro-économique.

(1) La Commission a cependant abordé la distribution électrique comme un Service, en dépit de la classification INSEE, pour évoquer certaines problématiques exemplaires qui lui sont rattachées.

LE DEVELOPPEMENT DES SERVICES, CLE DE LA CROISSANCE ET DE L'EMPLOI

La problématique générale

Au cours de l'évolution de nos économies, les gains de productivité dans l'Agriculture ont permis de générer davantage de revenus et de créer des emplois dans l'Industrie. Le même cercle vertueux, appelé dans la pensée économique classique " le déversement de l'emploi sous l'effet du progrès technique " (A. Sauvy), a ensuite permis le développement des Services.

Aujourd'hui, les Services dans les économies les plus avancées sont devenus largement prépondérants, que ce soit en termes d'emplois ou de part du revenu national mais, en Europe du moins, ils relaient insuffisamment le déclin global de l'emploi industriel.

Dans ce contexte, l'interrogation sur les perspectives d'évolution de productivité dans les Services (définie normalement par le ratio entre valeur ajoutée et effectifs employés ou heures ouvrées) peut se formuler de la façon suivante :

- les **gains de productivité des Services** suivront-ils les rythmes qu'ont connus l'agriculture et l'industrie, ou y aura-t-il rupture dans les taux de croissance et dans l'évolution du pouvoir d'achat des sociétés (et de la protection sociale) où ils représentent la majorité du PNB ?
- quel est l'**impact à terme de la productivité des Services sur l'emploi**, ou, dans une perspective dynamique, y a-t-il des raisons pour lesquelles les gains de productivité enregistrés dans les Services, en générant du pouvoir d'achat, n'engendrent pas à leur tour une demande solvable et donc de nouveaux emplois ? Ou les Services resteraient-ils un vivier de création d'emploi parce que les espoirs de productivité y paraissent globalement plus faibles que dans l'industrie? Ou ces deux propositions sont-elles non - exclusives ?

Le modèle général est certes clair. La Commission rappelle à cet égard une constatation qui va à l'encontre de l'intuition de beaucoup : le chômage en Europe n'est pas le fait d'une accélération du progrès technique. L'accroissement de la productivité permet certes de produire plus avec moins d'heures travaillées, mais elle permet aussi, par la baisse des prix, de stimuler la demande et les ventes et, par les revenus supplémentaires distribués, de soutenir la demande générale. Celle-ci génère à son tour des emplois, si du moins elle rencontre une offre adéquate de produits ou services.

En matière de Services, de nombreuses questions restent cependant ouvertes, faute - entre autres - de disposer **d'instruments de mesure** appropriés.

On sait que l'articulation entre la macro-économie et la réalité micro-économique est de plus en plus difficile à établir. Dans le domaine des Services a fortiori, l'appareil statistique n'est pas suffisamment précis, quel que soit le pays, pour appréhender clairement la place des Services et encore moins pour mesurer précisément l'évolution de leur productivité.

Concernant la **place des Services**, les analyses historiques ou les comparaisons entre pays manquent de fiabilité : la part tertiaire du secteur manufacturier (transport, informatique...) apparaît, selon les pratiques d'externalisation, dans les Services ou dans l'Industrie. En France, une nouvelle nomenclature d'activités est entrée en vigueur en 1993 pour mieux appréhender la réalité et s'inscrire dans les pratiques européennes, ce qui souligne a posteriori les difficultés de comparaison.

Plus globalement, on assiste à une **tertiarisation de l'économie** ; la segmentation traditionnelle entre Industrie et Tertiaire cache la part extensive des services dans l'Industrie, c'est à dire l'association de services à tout produit industriel, pour sa conception, sa distribution, sa vente. La part d'information associée à chaque produit augmente, " l'économie de l'information ", pénètre les biens comme les services.

De plus, l'intégration des activités - par exemple entre la production et la distribution, avec l'EDI - rend les frontières poreuses entre secteurs.

Ainsi, la segmentation traditionnelle entre grands secteurs perd de sa pertinence.

En matière de **mesure de productivité**, de nombreuses questions se posent :

Les seules mesures comptables semblent inadéquates : comment ne pas constater que l'accroissement de la quantité de travail faite par un employé, ou le volume traité par unité de temps, n'est pas reflété directement dans le chiffre d'affaires de l'entreprise ?

De même, la prise en compte de la qualité des services produits - et de leur évolution - est encore plus délicate que dans l'Industrie car un grand nombre de services ne sont pas standardisés (a fortiori lorsqu'il s'agit de services personnalisés comme ceux des enseignants ou médecins...).

Certains secteurs requièrent des indicateurs spécifiques. Par exemple, dans la Banque, le coût de la collecte a plus de signification qu'un chiffre d'affaires par employé, même si les deux sont liés.

Comment contourner l'aveuglement statistique dans l'Administration où une augmentation de salaires augmente mécaniquement la productivité affichée (le produit des services non-marchands étant mesuré par la méthode des intrants, et donc essentiellement sur la base du facteur travail) ?

Comment apprécier les perspectives de productivité à partir des performances observées dans le passé, lorsqu'on sait que de nombreux gisements de productivité ne sont pas exploités, en particulier dans les Services du secteur non marchand ?

Et le problème se complique encore davantage si l'on s'interroge sur l'impact sur les entreprises des services qu'elles achètent. Si les services " périssent au moment même où ils sont produits " (Adam Smith), cela n'exclut pas qu'ils aient un effet durable sur leurs utilisateurs. Le glissement de l'obligation de moyens à l'obligation de résultat, à la charge des entreprises prestataires de services, illustre cette réalité.

Plus globalement d'ailleurs, la comparaison des productivités industrielles et des Services est biaisée par le fait que les services achetés par le secteur manufacturier sont largement à la source des gains de productivité industrielle, non seulement en termes de productivité relative du travail (efficience de l'externalisation) mais aussi à cause de l'innovation qu'ils apportent.

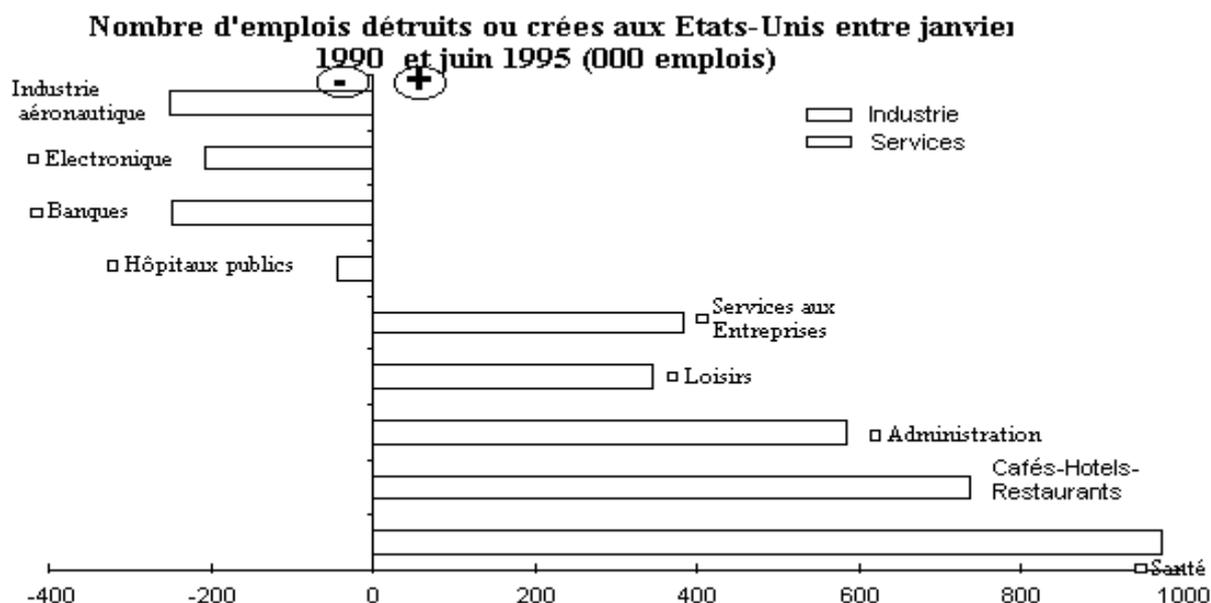
Enfin, la **notion d'emploi** devient de plus en plus difficile à appréhender à cause de la montée du travail à temps partiel, ainsi que de l'indemnisation du chômage partiel, ce qui introduit des distinctions statistiques significatives, mais souvent non disponibles, entre productivité par emploi et productivité horaire.

Dans ce contexte assez opaque, les membres de la Commission ont choisi de :

- 1) Rappeler que la **croissance** - du PNB comme de l'emploi - dans nos économies dépend aujourd'hui largement du développement des Services
- 2) Mettre en avant que le développement des Services passera par le développement de leur **offre**, et donc souligner l'importance d'un consensus socio-politique sur la nécessité de la recherche de gains de productivité et/ou de compétitivité (productivité + qualité)
- 3) Souligner que de nombreux facteurs convergent pour rendre ces **gains de productivité** indispensables (montée de la concurrence) et possibles (nouveaux processus de production)

Le développement des Services est à la source de la croissance aujourd'hui

Les Services sont prépondérants dans nos économies



Les Services aujourd'hui représentent déjà une large majorité des PNB et des emplois dans les économies développées et rien ne laisse prévoir un retour vers l'Industrie ni a fortiori vers l'Agriculture. Le tertiaire est devenu prépondérant. En France, sur longue période, la croissance des Services est supérieure à celle de l'économie : 3,5% par an de 1970 à 1995, contre 2,5%.

Part des services dans l'emploi (en %)				
	1970	1980	1992	1995
Canada	61,4	66	73	73,3
Etats-Unis	61,1	65,9	72,5	73,1
Japon	46,9	54,2	59	60,2
France	47,2	55,4	65,9	67,2
Allemagne	42	51	58,5	59,1
Royaume-Uni	52	59,7	71,3	71,6

Source : OCDE

Il convient de rappeler que la base industrielle " tire " les emplois de service (2) - comme l'a démontré dans les années récentes par exemple le développement des services autour de l'industrie spatiale. Selon McKinsey, aux Etats-Unis, la part des services représente près de la moitié de la valeur ajoutée des biens industriels : 17 % pour l'amont (recherche et développement, conception de logiciels..) et 30 % pour l'aval (marketing, logistique..) ; Ainsi, globalement - et en incluant a fortiori la part croissante des Services dans l'Industrie, **c'est dans les Services plus que dans l'appareil de production industriel que se développent nos économies** (3).

L'analyse des créations d'emploi (4) par secteur aux Etats-Unis est intéressante à cet égard. Entre janvier 1990 et juin 1995, les Services ont créé environ 7,5 millions d'emplois. C'est dans le secteur de la santé, que la croissance des emplois a été la plus forte avec 974 milliers d'emplois créés. Sur la même période, la Banque supprimait 247 milliers d'emplois.

Source : " Shifting gears : Triving in the economy ", de Nuala Beck

La demande de Services est potentiellement illimitée

Il faut souligner, contrairement à une vision encore trop répandue, que la croissance de la demande de services est potentiellement infinie.

Les Services ne sont pas encore considérés comme les autres biens ; leur valeur ajoutée n'est pas perçue, ils ont encore l'image d'une activité improductive, du " vent ". Il est vrai qu'au démarrage de l'Industrie, les Physiocrates soutenaient que seules l'Agriculture et les Mines étaient des activités productives... Plus tardivement, les marxistes, comme le traduisaient les comptes de croissance des pays socialistes, ne considéraient que la production physique et négligeaient la distribution.

Personne n'avait anticipé la diffusion massive des produits industriels, même ceux qui paraissent aujourd'hui les plus basiques. De même, dans les Services, il y a encore une certaine myopie à ne pas reconnaître que la demande est illimitée. Ce qui pouvait paraître luxueux à une époque (ex. les vols transatlantiques) a su trouver un marché une fois l'offre devenue abordable. La qualité de vie de chacun passera de plus en plus par la mise à disposition de services de tout type.

De fait, **l'élasticité au prix** de la demande de services est très forte. Il existe certes au sein du secteur des services, des activités dans lesquelles les gains de productivité attendus excèdent l'élasticité de la demande au prix, mais elles sont l'exception (exemple-type, le notariat, surtout sensible à la conjoncture, y compris fiscale).

Parmi toutes les grandes catégories de dépenses, la consommation de services des ménages est la plus sensible au prix. Selon les analyses statistiques de la Direction de la Prévision en France, l'élasticité prix à long terme (base 1970-1991) des services aux ménages est proche de l'unité (c'est à dire qu'une hausse des prix de 10% entraîne une baisse de consommation du même ordre), contre 0,32 (baisse de la consommation non proportionnelle) pour l'alimentation et à 0,42 pour l'habillement. Ce chiffre est supérieur à celui obtenu pour les autres biens, à de rares exceptions près (dont l'utilisation du véhicule individuel) .

Chacun peut d'ailleurs constater cette élasticité, avec le développement du tourisme ou de la restauration, par exemple, le nombre de voyages ou de repas pris à l'extérieur étant très sensible aux prix.

On peut observer que les demandes de produits industriels qui s'expriment au delà des capacités nationales peuvent être aisément satisfaites par l'importation. Il n'est pas facile de trouver des demandes de biens manufacturés non satisfaites. La vie quotidienne des Français montre, en revanche, qu'il y a encore des quantités de demande de services qui sont peu ou mal satisfaites.

Il est bon de rappeler aussi que le développement des activités de service repose sur des transformations profondes, culturelles, des **besoins de nos sociétés** dont les tendances sont déjà claires et que les média diffusent largement et rapidement : besoin de sécurité au sens large (qualité des biens et de services, protection de l'environnement, santé, éducation, autonomie des personnes..), besoins relationnels, de communication,..

Enfin, il est clair que les services d'information deviennent essentiels dans un nombre de plus en plus important de services : transport et logistique, distribution, finance et assurance, loisirs, éducation, mEdias et communication. Ils ne sont plus seulement support mais **moteurs** du développement de ces activités, et leur demande est donc aussi potentiellement illimitée.

Les Services privilégient plus l'emploi que l'industrie

Le contenu en emplois de l'offre des Services reste plus élevé que celui de l'Industrie. Il existe certes des perspectives de gains de productivité très importants dans les Services, mais le niveau d'automatisation et de robotisation restera encore longtemps incomparablement plus haut dans l'industrie : un point de croissance de PNB est plus riche en emploi s'il est le fait des Services que de l'Industrie.

La Commission n'a pas disposé de travaux théoriques macro-économiques définitifs à cet égard permettant de quantifier l'écart, et il existe bien entendu des contre-exemples (l'industrie textile est plus riche en main d'oeuvre que la banque directe), mais tout porte à penser qu'il y a bien un différentiel en faveur des Services.

Même sans pouvoir distinguer le rôle joué par les Services, mais en observant que leur poids augmente dans l'économie, on peut remarquer dans les pays industrialisés un ralentissement de la croissance de la productivité, et un enrichissement relatif de la croissance en emplois depuis ces vingt dernières années (cf. tableau OFCE ci-après). En France, l'intensité en emplois augmente nettement depuis la fin des années '80. Les années '90 le confirment; alors qu'en 1991-92 la très faible croissance (environ 1%) avait été destructrice d'emplois, on prévoit que l'emploi restera stable en 1996, en dépit d'une croissance du même ordre.

(2) Encore qu'historiquement, le Tertiaire qui a façonné les villes a précédé l'industrie (cf. André Piater)

(3) Notons au passage le cas particulier du Tourisme (services de transport, hôtellerie, restauration, loisirs...) qui peut tirer aussi l'Industrie en déplaçant les revenus (agro-alimentaire, équipements divers...)

(4) Source : "Shifting gears : Triving in the economy", de Nuala Beck, cité par Fortune, sept. 95

croissance de la production, de l'emploi, de la productivité et du salaire réel

60 - 1973		1974 - 1980				1981 - 1985				1986 - 1990				
Salaire réel	Emploi	PIB	Productivité	Salaire réel	Emploi	PIB	Productivité	Salaire réel	Emploi	PIB	Productivité	Salaire réel	Emploi	PIB
-	0,3	2,4	2,2	-	0,2	1,5	1,8	-	-0,3	3,3	1,9	-	1,4	0,7
7,2	0,3	2,2	2,2	1,8	0,0	1,1	1,5	0,3	-0,4	3,4	1,9	2,1	1,5	1,3
7,2	0,7	2,6	2,3	2,2	0,3	1,5	1,7	0,7	-0,2	3,2	2,4	1,4	0,8	0,4
4,5	0,3	1,0	1,0	1,2	0,0	2,0	2,5	1,8	-0,5	3,2	1,4	3,1	1,8	0,3
2,8	2,0	2,1	0,2	0,1	2,2	2,5	1,0	0,3	1,5	2,7	0,8	-0,1	1,9	1,5
-	1,3	3,6	2,8	1,5	0,7	3,7	2,8	1,4	1,0	4,5	3,0	2,6	1,5	1,6

Source : OFCE/PA HUET (1994) - La persistance du chômage en Europe

Le développement des services passe par des gains de productivité/compétitivité

Le développement des services relève d'une économie de l'offre, et donc d'une dynamique d'innovation pour accroître la qualité de service et baisser les prix ; les pressions concurrentielles croissantes rendent également indispensable cette adaptation ; de nombreuses opportunités d'innovation et de productivité existent dans les processus de production des services .

Le développement des services s'inscrit dans une économie de l'offre

L'industrie des biens manufacturiers a créé une économie de l'offre, une fois satisfaits les besoins primaires (en particulier l'alimentation). Le développement des Services se fait et se fera de la même façon, comme l'illustre spectaculairement le développement de la téléphonie mobile qui a su déclencher une demande solvable à partir d'une offre très dynamique.

Les conditions clés d'un développement de l'offre résident dans la capacité d'innovation des entreprises, en termes d'offre de produits comme de productivité, et par voie de conséquence, dans la liberté qui leur est laissée par les politiques économiques de l'exercer.

La Commission souligne aussi que la productivité est souvent à la source même de la qualité de service : non seulement la productivité rend la qualité accessible au consommateur, mais en plus, l'expérience montre que des processus de production simplifiés apportent souvent un meilleur service au client. Un exemple très courant est celui du passage à des traitements en temps réels : ils offrent à l'entreprise des gains de temps, des réductions importantes de manipulations et des risques d'erreurs correspondants, et ils apportent au client des réponses instantanées à ses questions.

La création d'emplois aux Etats-Unis par exemple est clairement liée à une plus grande différenciation des produits et à des cycles de vie plus courts, ou, dit synthétiquement, " plus de choix et plus d'emplois ". (Stanback et Noyelle, Université de Columbia).

L'impact des gains de productivité sur l'offre dépend de la façon dont ceux-ci sont redistribués.

Sans entrer ici dans la problématique générale de l'arbitrage emplois/revenus (cf. chapitre sur le particularisme français), il semble qu'une certaine " déperdition " dans la répercussion des gains de productivité soit plus courante dans les Services que dans l'Industrie.

Le plus souvent, les clients obtiennent une amélioration du service rendu (par exemple dans le Transport) ou des prestations complémentaires à prix constant (par exemple dans la Banque, en matière de sécurité des transactions), et les agents acquièrent de meilleures conditions de travail, mais, dans un cas comme dans l'autre, les gains d'efficacité se traduisent sous des formes qui ne sont pas directement monétarisables (cf. l'économiste B. Perret), et n'alimentent donc que partiellement les flux économiques, du moins tels que mesurés aujourd'hui.

Les Services en France semblent connaître particulièrement ces " déperditions ", faute peut-être d'une pression analogue à celle qu'a exercée la grande Distribution sur l'Industrie. Dans la presse écrite par exemple, les clients n'ont vu ni augmenter la fraîcheur des informations en dépit d'un cycle de fabrication très raccourci, ni - jusqu'à très récemment - baisser les prix.

On peut aussi s'interroger à cet égard sur la relative réticence " culturelle " dans nombre de Services à anticiper et planifier, les baisses de prix, alors que l'Industrie sait programmer son appareil de

production pour des baisses drastiques à moyen terme. Dans le passé, en France, les Services ont eu plus tendance à suivre l'inflation mécaniquement.

Il faut toutefois se garder de croire à une fatalité : par exemple, la baisse du coût d'intermédiation de l'Assurance en France (aux côtés des campagnes de prévention abaissant la sinistralité) a été traduite en une baisse en francs constants des primes.

Les services sont de moins en moins protégés des pressions concurrentielles

La concurrence est vive depuis longtemps dans les Services aux Entreprises ; les Services aux Particuliers et les Services Publics ont été protégés, les premiers par le faible pouvoir de négociation des particuliers, et les seconds par des situations de monopole ou de quasi-monopole, mais aujourd'hui, les pressions s'accroissent dans tous les domaines.

Les pressions sur la productivité sont comparables entre Services aux Entreprises et Industrie parce que les services représentent un poids très significatif des dépenses des entreprises. De plus, l'Industrie aujourd'hui considère les Services comme une source importante de gisements de productivité pour leur activité.

C'est typiquement le cas dans les transports, la logistique - qui représente environ 10% du prix à la distribution - étant ciblée comme un réservoir important de productivité. Les transporteurs sont ainsi conduits à s'aligner sur les efforts de productivité de leurs clients industriels, qui suivent en permanence le ratio coût de transport / chiffre d'affaires.

Plus généralement, les tendances à l'externalisation des services qui se développent aujourd'hui sont portées par une recherche de réduction des coûts que permettent à la fois la spécialisation, les économies d'échelle, et la mise en concurrence. Les entreprises qui se concentrent sur leur métier de base ou sur les compétences qu'elles jugent stratégiques, confient à d'autres des pans de leur activité : restauration, nettoyage, fonctions administratives (ex. la paye), fonction de support (centres d'exploitation informatique, gestion de parcs ou de réseaux, maintenance d'applications..) mais aussi fonctions opérationnelles (marketing direct, logistique..). Cette vague touche aussi les Pouvoirs Publics qui, au Royaume Uni en particulier, se recentrent sur leurs fonctions régaliennes .

Les Services aux Entreprises comme ceux aux particuliers sont aussi soumis - ou portés - par la vague de dérégulation qui supprime des barrières à l'entrée : privatisation, ouverture à la concurrence mondiale (ex. transports aériens, télécommunications), suppression de barrières à l'innovation sur les produits ou les marchés (ex. concurrence Banque/Assurance). Les barrières, surtout culturelles, existent certes, contre les pénétrations étrangères, mais elles s'estompent. L'introduction de l'Euro y contribuera encore davantage.

De plus, même si une partie encore faible des Services (8 à 10%) entrent dans le commerce mondial, les pressions concurrentielles internationales s'intensifient quand l'activité de service n'exclut pas que le lieu de production puisse être éloigné du lieu de livraison et de consommation (c'est le cas typique de la production audiovisuelle, ou des progiciels informatiques), et/ou que les technologies émergentes ne permettent plus de protection : réception de chaînes étrangères par satellite ou de services d'information par Internet, re-routage des télécommunications...

Plus globalement, enfin, les Services (ex. lignes téléphoniques) sont passés du stade de la rareté à celui de produits de base courants, puis de produits sophistiqués. Cette évolution induit naturellement l'intensification de la concurrence.

En un mot le concept de " secteur protégé " est de moins en moins applicable aux Services, d'où l'importance d'ailleurs, pour le pays, de la maîtrise du capital des sociétés de service.

La nature des processus de production des services "s'industrialise"

Les gains de productivité potentiels varient suivant les processus de production utilisés, c'est-à-dire selon leur nature plus ou moins " industrielle " (encore que ce terme soit emprunté à la culture économique du passé).

On peut distinguer essentiellement :

- Les activités dites de back-office (en dehors du guichet)

L'informatisation des processus de production y est déjà massive (Banque, Assurance, Transport...) sans être toutefois optimisée, comme le montre l'effet de levier de certaines reconfigurations (" Business Process Reengineering ") qui permettent d'allier plus grande simplicité de traitement et meilleure qualité de service.

Il faut noter que la " nature industrielle " des processus mis en oeuvre n'exclut pas des services à très forte valeur ajoutée.

De même, l'industrialisation ne s'accompagne pas nécessairement d'emplois peu qualifiés. Dans la logistique par exemple, le niveau des interlocuteurs chez les clients - et donc chez les prestataires - a considérablement augmenté.

- Les activités de front office, c'est à dire au guichet, en contact avec le client.

Il faut d'abord souligner qu'il y a passage du back vers le front office, une partie croissante des traitements se faisant directement à partir des postes de travail en contact avec le client - au lieu de chaînes de production " derrière le guichet ".

Le front office regroupe cependant aujourd'hui deux cas de figures très différents.

- Dans certains secteurs ou activités, le contact avec le client ne requiert plus nécessairement le contact face à face à un guichet.

De nouvelles formes de commercialisation et de distribution remplacent le contact physique avec le client par un contact téléphonique, télématique, mixte télévision + téléphone, ou en ligne sur un micro : c'est ce que l'on observe avec la Vente Par Correspondance, le télé-achat, la banque sans guichet, l'assurance par téléphone (déjà le quart de l'assurance auto au Royaume-Uni). Cette rupture est permise - comme dans l'Industrie - par la standardisation des produits/services, et bien sûr par les technologies de l'information.

De plus, le client intervient dans le processus de production, car il est en quelque sorte transformé lui même en guichetier. L'introduction des distributeurs automatiques de Banque par exemple a transféré vers le client les opérations jusqu'alors faites dans les agences. Dans telle grande banque de dépôt, sur 100 de puissance informatique installée, 30 est déjà utilisé par les terminaux des clients, chez eux ou dans les distributeurs " self-service ", la part des guichetiers étant donc ramenée à 70. A terme, les fonctions correspondant aux opérations des clients glisseront vers les terminaux des clients, et ne restera à l'agent que ce qui permet de préparer son travail (ex. ciblage de clientèle), de le contrôler et les opérations requérant une vraie assistance ou conseil.

De nombreux gains de productivité peuvent être prévus dans cette partie de l'activité de service. La caractéristique classique des Services qui est de se situer près du consommateur final ne passe plus nécessairement par des emplois de " proximité " du client.

Il est intéressant de noter aussi l'impact de la baisse des coûts industriels du matériel informatique, qui a permis à nombre de services une baisse du coût unitaire informatique, en dépit de la complexité croissante des transactions.

- Il reste en revanche des services où le contact interpersonnel est incontournable, en particulier pour les soins de la personne (santé, soins physiques de tout type) et pour nombre de services de confort. C'est vrai aussi des services de type conseil qui restent liés à une relation personnelle.

En résumé, l'idée de la stabilité de la productivité dans les Services n'est plus validée par la réalité. On peut même suggérer que la fameuse "coupe de cheveux" citée dans le livre historique de J. Fourastié sur les trois secteurs, est candidate à des gains de productivité, si l'on prend en compte plus finement l'ensemble des processus qui y concourent (par exemple, économies d'échelle en marketing, approvisionnement, formation.. des chaînes de salons franchisés).

La communication renouvelle la révolution informatique

Les technologies de l'information disponibles et prévisibles ouvrent le champ à de nombreux gains de productivité dans les Services.

La première révolution informatique - l'équivalent du machinisme dans les Services - s'est déroulée dans un cadre relativement classique, où les informations traitées préexistaient largement : il s'agissait d'explicitier et de faire parvenir jusqu'au niveau d'exécution des ordres déjà formulés à un maillon amont de la chaîne par des décideurs et relayés par le management intermédiaire ou la maîtrise. Ces intermédiaires disparaissent.

Depuis les années 80, l'information devient l'ordre lui-même, et le recrée en permanence.

Nous sommes passés de la donnée à l'information (c'est à dire une donnée avec un sens), nous franchissons maintenant le passage de l'information au savoir, c'est-à-dire une information qui déclenche une action, comme l'illustre spectaculairement les marchés des capitaux.

Ce qui se passe dans les marchés des capitaux se retrouvera à terme sur de nombreux postes de travail où l'accès au savoir sera déterminant pour de très nombreuses procédures.

En parallèle, les progrès de la communication mobile vont accélérer considérablement le cycle économique en accélérant les prises de décision de tout type.

Les gains de productivité à attendre de "l'immédiateté" devraient renouveler ceux obtenus de l'informatique de masse. Le développement du commerce électronique, aujourd'hui seulement pressenti, aura un impact considérable sur la distribution des biens et des services et sans doute estompera encore davantage la frontière entre Industrie et Services (par exemple, l'édition électronique est-elle un service ou une industrie?). Le commerce électronique, encore balbutiant, pourrait représenter dans la prochaine décennie 5-8% pour la Grande Distribution, 20-30% pour la Vente Par Correspondance, 15-20% pour l'Édition.

Sur l'impact des innovations techniques, on se souvient de l'anecdote de la machine de Papin : Leibnitz le félicitait de sa nouvelle machine qui pouvait remplacer "au moins 5 chevaux". Papin a alors expliqué que son ambition était plutôt d'en remplacer 10 000 (et sa machine a d'abord fini dans la Seine).

Dans le contexte des Services, la Commission a souligné l'importance fondamentale de la "facilité d'usage" des technologies.

Au début de l'industrialisation, un ouvrier venu du monde rural pouvait directement utiliser une machine, alors que l'investissement intellectuel requis par l'informatique - la technologie qui est le plus à la base de la productivité dans les Services - est beaucoup plus important. Le développement de la facilité d'usage, bien que fortement mis en avant par les constructeurs, est encore limité, mais la

prochaine génération tirera beaucoup plus aisément parti de ces outils qui seront eux mêmes bien plus accessibles. Cette remarque s'inscrit dans la problématique plus large de la substitution du capital (les outils) au travail, source majeure, dans l'Industrie, de la croissance de la productivité du travail. Les statistiques suggèrent déjà une augmentation de l'intensité en capital dans les Services.

Par ailleurs, il est tout à fait évident que ces technologies sont nécessaires mais non suffisantes pour obtenir des gains de productivité significatifs. Comme le démontrent diverses études sectorielles sur les facteurs explicatifs de la productivité dans les Services, la productivité est le résultat de divers facteurs, et en particulier de l'organisation et des décisions de management. Ou, dit autrement, dans la phase actuelle de diffusion des technologies de l'information, l'organisation, la maîtrise des apprentissages ou de la " conduite du changement " permettent - ou pas - dans les entreprises de libérer les potentiels de productivité apportés par les nouveaux outils. L'exécution prime toujours.

Les gains de productivité des Services accroissent la compétitivité des entreprises des différents secteurs

La productivité des Services, qu'elle s'exprime en terme de baisse des coûts ou d'augmentation de la qualité, est de plus en plus décisive dans la mesure où la part des services achetés augmente. Autrement dit, il y a passage des investissements en biens d'équipement, machines ..., à des investissements de type immatériel fournis par les entreprises de Services. Aux Etats-Unis, le McKinsey Global Institute évalue à près du quart leur part dans le chiffre d'affaires de l'Industrie. Autrement dit, une différence de 20% dans la productivité des Services crée un différentiel de coût de 4 à 5%, un écart critique pour gagner ou garder des parts de marché - ou de la rentabilité.

La productivité du secteur bancaire est particulièrement critique, puisque le coût d'intermédiation se retrouve dans les taux d'intérêt de tout investisseur, et donc se répercute sur l'ensemble de l'économie.

Il ne faut pas oublier non plus le rôle des Services comme source de compétitivité du secteur primaire, comme le montrent les succès hollandais dans l'agriculture, grâce, en particulier, à l'efficacité de la distribution. Cet exemple conduit d'ailleurs à rappeler qu'en économie ouverte, c'est bien la productivité relative qui compte : les gains de productivité en France ne conforteront les entreprises françaises que s'ils supportent la comparaison avec l'étranger.

La contribution à la compétitivité des entreprises conforte les emplois et conduit, par la baisse des coûts, à relancer la demande au profit de l'ensemble des secteurs ou à accroître les parts de marché à l'international.

LE PARTICULARISME FRANCAIS

Les comparaisons internationales

Une structure particulière : le poids de l'Etat dans les Services

La Commission a rappelé les difficultés de comparaisons historiques ou internationales (introduction du premier chapitre) compte tenu des définitions sur le contour des Services et sur les modes de calcul de la productivité.

Si une comparaison peut cependant être faite sans ambiguïté, c'est sur l'importance de l'Etat dans la structure de l'offre des Services.

La part du non-marchand dans les Services

Le tertiaire en France représente près de 70 % de la valeur ajoutée, et un peu moins de l'emploi total.

	Emploi		PIB	
	1980	1995	1980	1995
Primaire (agriculture)	8,6	4,6	4,5	2,5
Secondaire (IAA, industrie manufacturière, énergie, BTP)	34,3	25,7	35,5	27,7
Tertiaire	57,1	69,7	60,0	69,9
Tertiaire non marchand	21,9	28,0	16,8	18,0
Tertiaire marchand	35,2	41,7	43,2	51,9
Commerce	12,1	12,1	10,9	10,7
Services	23,1	29,7	32,3	31,3
Services finaux (particuliers, hôtels, restaurants, réparations de l'automobile)	9,2	12,0	8,0	11,0
Services d'accompagnement (télécom, transport, assurance/finance)	8,0	8,4	10,8	10,7
Services aux entreprises (y.c. locations immobilières)	5,9	9,3	11,5	9,6

Source : La France des Services, édition 1996, INSEE

Le tertiaire marchand a créé en moyenne 120 000 emplois par an depuis 25 ans, avec une pointe à la fin des années 80 (+ 260 000 par an entre 1987 et 1989) et une chute au début des années 90 (+ 60 000 par an entre 90 et 95). En 1994, la reprise a cependant été nette : + 140 000 dont la moitié hors emplois de travail temporaire.

Dans le même temps (1970-1995), les services non-marchands ont crû de 94 000 emplois par an, à contre cycle des précédents : ralentissement à la fin des années 80, accélération au début des années 90, soit + 125 000 entre 1990 et 1995.

Si l'on suit l'évolution des Services non-marchands depuis 20 ans dans les pays développés, on peut distinguer deux modèles : les pays comme le Royaume-Uni, les Etats-Unis ou le Japon où la part du non marchand a peu augmenté, voire régressé, et les pays à tradition " social-démocrate " comme la Suède, le Danemark et la France où elle a augmenté très sensiblement. Les services non-marchands représentent en effet aujourd'hui en France 25 % de l'emploi total, 40 % de l'emploi tertiaire, ou près de 50 % si on exclut le commerce. Les emplois dans ce secteur représentent 6,2 millions de personnes (1995).

Des comparaisons faites par l'OCDE, il ressort que le poids de l'emploi dans les administrations publiques est plus élevé en France que dans les autres pays du G7 et qu'il a augmenté plus vite dans les années 80 que dans les autres pays.

Part de l'emploi total (1992) et évolution sur 1979-1990 de l'emploi dans les grands secteurs de services

	<i>Commerces, hôtels, restaurants</i>		<i>Transports, communications</i>		<i>Finance, immobilier, services aux entreprises</i>		<i>Services collectifs, sociaux et personnels</i>		<i>Administrations publiques</i>	
	%	évol.	%	évol.	%	évol.	%	évol.	%	évol.
<i>Canada</i>	23,8	2,4	6,3	0,3	11,6	4,1	24,4	5,4	6,8	1,4
<i>Etats-Unis</i>	22,2	1,9	5,6	1,2	13,3	4,3	26,7	3,1	4,8	1,1
<i>Japon</i>	23,5	1,2	6	0,9	10,9	2,9	14,7	3,6	3,4	0,2
France	16,1	0,8	6,2	0,8	9,5	3,5	23,5	2,3	9,4	1,5
<i>Allemagne</i>	16,9	0,9	5,8	0,4	8,8	1,7	19,2	3,4	7,8	1
<i>Italie</i>	21,7	1,8	5,4	0,2	5,1	5,6	18,9	5,8	8,5	1,3
<i>Royaume-Uni</i>	18,8	1,3	6,2	-0,1	11,2	5,2	24,1	5,5	6,8	0,5

Source : OCDE

Quant aux services sociaux (Education, Santé, Culture), ils sont majoritairement non-marchands en France. Ils ne sont pas publics par nature, ils peuvent être individualisés, contrairement aux services régaliens (la Justice, la Défense, ou la Police) où ils relèvent en France d'une logique tutélaire. L'Etat a pris la place de l'Eglise pour les assurer, on peut en quelque sorte parler d'une " consommation dirigée " (Ch. Stoffaes). L'Etat garantit l'accès des citoyens à ces biens, qui ne seraient peut être pas consommés en situation de marché.

Dans d'autres pays, ces services sont majoritairement ou partiellement marchands.

Le poids de l'Etat dans les Services marchands

Le tertiaire marchand représente 60% de l'emploi tertiaire. Au sein du tertiaire marchand, les Services aux Entreprises et aux Particuliers comptent pour 31%, le Commerce pour 29%, les Transports et Télécommunications pour 14%, la Banque et l'Assurance pour 7%, la Santé marchande 6%.

Depuis les nationalisations de l'après-guerre, et celles qui ont suivi, l'Etat est également très présent dans le secteur marchand, c'est à dire celui des services industriels et commerciaux où les consommateurs payent en fonction de leur consommation (déficits exclus, financés par l'impôt). La notion de monopole naturel (infrastructures de transport, réseaux...) a été complétée par une vision de contrôle des moyens de production les plus importants, qui s'est développée dans les Services (Banques, Assurances...) comme dans l'Industrie (mines, chimie, armement...)

La France, par la forte présence des entreprises publiques dans le secteur des Services, se distingue des autres pays du G7 à l'exception de l'Italie.

Répartition par activité des entreprises de Services du secteur public au 1^{er} janvier 1995			
Activité économique	Nombre d'entreprises	Effectifs	Part dans l'emploi du secteur
Commerce	112	9 073	0,4

Transport	313	327 734	38,6
Activités Financières (a)	443	116 381	18,2
Activités immobilières	421	10 737	4,5
Services aux entreprises (CEA-France Télécom, La Poste)	583	520 909	22,6
Services aux particuliers	89	23 519	1,9
Education, santé, action sociale	7	652	0

Source : INSEE - RECME

(a) Pour des raisons diverses, le Répertoire des Entreprises Contrôlées Majoritairement par l'Etat (RECME) ne retient pas:

- le Crédit National et le Crédit Foncier de France, institutions financières spécialisées
- les Sociétés de Développement Régional (SDR) et de certaines Sociétés d'autoroutes
- la Caisse des Dépôts et Consignation

Le contenu en emploi des croissances France/Europe/Amérique

L'expérience acquise aux Etats-Unis par les membres de la Commission converge avec les travaux des économistes pour constater que le système américain conduit en permanence à un partage du travail et des revenus plus favorable à l'emploi. Dans ce système, l'ajustement du marché du travail se fait par la flexibilité et la baisse des bas salaires. En Europe, l'ajustement se fait par la hausse d'un chômage en partie socialement compensé, accompagnée d'une difficulté croissante à maintenir la qualité et l'étendue des services sociaux collectifs, et par de nombreux effets pervers : travail au noir, immigration clandestine, réduction des retraites, et finalement baisse du salaire réel combinée à des aménagements du temps de travail, ou par le recours à des réglementations protectrices de la concurrence.

Selon des sources OCDE analysées par l'OFCE (P. A. Huet), le partage ex-post de la croissance du revenu national montre qu'aux Etats-Unis, la part de la croissance de la valeur ajoutée affectée à l'amélioration des salaires individuels est très minoritaire et faible, au profit de la création d'emploi, alors que la situation est inverse en Europe et au Japon. Entre 1980 et 1990 cependant, l'écart se comble, la part réservée aux salaires diminuant considérablement.

Il y a eu connivence en France entre Patronat et syndicats pour que l'équilibrage global se fasse sur l'emploi et non sur les salaires. Exprimé de façon plus abrupte, cette démarche ressemble à celle utilisé pour le traitement des surplus agricoles : le retrait plus que l'ajustement des prix.

Ces considérations sont intéressantes au premier chef pour les Services, car c'est en majorité dans les Services que les Etats-Unis ont créé des emplois dans cette période, comme illustré plus haut.

On peut se demander si le fait que notre système ait privilégié les salaires n'a pas une origine " culturelle " industrielle. Dans l'Industrie en effet, les différentiels de salaires avec les zones de délocalisation étaient tels que vouloir se battre sur ce terrain était futile. Le raisonnement devient

extrêmement pernicieux dans les Services où le résultat n'est pas de substituer une offre étrangère à une offre française, mais de limiter purement et simplement le développement de l'offre.

Un solde commercial positif mais essentiellement grâce au tourisme

Les recettes liées aux échanges de Services représentent aujourd'hui le tiers de celles dues aux échanges de marchandises (le quart en 1977).

C'est essentiellement grâce au tourisme que le solde des échanges de Services est positif et dépasse même celui des échanges de marchandises. Il représente l'équivalent de nos exportations agro-alimentaires, ou trois fois celles de l'aéronautique.

Il permet de compenser l'explosion des déficits des revenus de facteurs.

Postes	1977			1994		
	Recettes	Dépenses	Soldes	Recettes	Dépenses	Soldes
Transactions courantes :	509 408	511 576	- 2 118	2 573040	2 528 297	44 743
Marchandises	352 008	365 937	- 13929	1 365455	1 321 012	44 443
Services, dont :	87 080	76 362	10 718	451 322	374 725	76 597
Frais access sur march.	3 065	6 887	- 3 822	9 290	16 361	-7 071
Transports maritimes	10 579	11 028	449	18 060	24 584	-6 524
Autres transports	17 727	13 797	3 930	80 305	76 869	3 436
Assurances	4 161	4 208	47	40 153	37 492	2 661
Grands travaux	7 490	2 277	5 213	12 395	4 041	8 354
Coopération technique	7 778	3 413	4 365	31 393	23 841	7 552
Travail à façon	519	1 078	- 559	11 212	4 057	7 155
Services de gestion	2 122	2 379	- 257	16 171	10 225	5 946
Voyages	21 541	19 274	2 267	137 010	76 468	60 542
Services divers	8 743	7 283	1 460	90 719	92 501	-1 782
Revenus de facteurs, dont :	30 643	30 125	518	623 922	684 455	-60 533
intérêts & dividendes	24 391	22 448	1 943	589 022	644 407	-55 385

Source : La France des Services, édition 1996, INSEE

Le maintien des distorsions de concurrence

La perpétuation d'une situation mixte secteur public marchand / secteur privé comme le maintien de réglementations professionnelles anciennes, conduit à des **distorsions de concurrence** par la protection d'entreprises en difficulté grave ou chronique, comme par le maintien d'avantages statutaires.

Cette situation se retrouve dans la Banque. La France est aujourd'hui sur-bancarisée, mais le jeu du marché ne s'exerce pas librement comme cela a été illustré spectaculairement dans un passé récent ; de plus, le contexte réglementaire ne positionne pas chaque acteur avec les mêmes règles.

Dans les Transports routiers, coexistent une grande société nationale publique et de très nombreuses sociétés privées, grandes et petites, pour lesquelles l'obligation de rentabilité ne pèse pas de la même façon, la première étant régulièrement " renflouée ".

Dans l'Assurance, les retards pris en matière de privatisation ont eu relativement moins d'impact à cause de la concurrence déjà ancienne des Mutuelles, mais en cas de grandes turbulences, l'Etat actionnaire est capable d'intervenir comme il l'a fait dans la Banque.

Il faut remarquer à cet égard que l'Etat - ou, plus spécifiquement le Trésor - a pris l'habitude d'utiliser ces grandes entreprises nationalisées comme bras séculier pour intervenir dans l'économie, en dépit de quelques refus exemplaires de leurs dirigeants.

Cette situation induit également une distorsion dans l'accès aux marchés financiers. Le poids de la dette comme le maintien d'entreprises publiques déficitaires conduit le Trésor à assécher à son profit les capacités du marché financier (" effet d'éviction "). La tolérance d'une accumulation des déficits conduit d'ailleurs à ce que les gains de productivité soient absorbés par les frais financiers.

Enfin, la Commission a observé que les politiques sociales/politiques d'emploi des Collectivités locales aboutissaient également à concurrencer les entreprises ou artisans soumis aux lois du marché (par exemple en nettoyage, jardinage ..) même si un mouvement de balancier inverse (concessions, délégations de services publics) existe en parallèle.

Un processus de (dé)régulation encore peu amorcé

La production de Services s'appuyant sur des réseaux d'infrastructure dont le coût d'établissement est très élevé, implique généralement des opérateurs, publics ou privés, qui bénéficient de contrats de longue durée, et relèvent d'une régulation nationale. La Commission a tenté de faire le point sur la maturité de la dérégulation ou re-régulation.

La Distribution électrique

Les représentants d'EDF ont illustré le caractère particulier de leur entreprise et sa volonté de concilier ses missions d'intérêt national et le service aux clients.

Partant de là, la Commission a tenu à rappeler les enjeux et contraintes majeurs associés aux perspectives de mise en concurrence et donc tout le champ de la nouvelle régulation à mettre en place.

- Comment prendre en compte les exigences de la **planification à long terme**, et son insertion dans la politique énergétique nationale ?

- Comment réguler le transfert des **gains de productivité** entre acteurs / bénéficiaires très divers ? Il y a de nombreux candidats pour bénéficier des gains de productivité : consommateurs, environnement (ex. enfouissement des lignes), opérateurs, actionnaires, autorité délégataire, pouvoirs publics... et les arbitrages seront rendus plus délicats par l'absence de croissance prévisible du marché (contrairement à la situation dans les télécommunications). Ces arbitrages se font in fine par les prix, les revenus réels nets d'impôt et de charges, les taux de change réels.
- Comment assurer la **péréquation des tarifs** ? comment garantir une qualité de service aux **clients à faible pouvoir de négociation** (particuliers, petites entreprises)?

On ne peut que constater que ces réflexions sont encore peu avancées, et que les interventions de l'Etat-actionnaire relèvent régulièrement de considérations extérieures à l'entreprise, parallèlement aux très fortes résistances à la dérégulation du secteur.

Les transports ferroviaires

La Directive européenne en la matière prévoit quelques grands principes : le caractère d'entreprise des entités ferroviaires (sujet sur lequel il n'y a pas consensus à la SNCF), la mise en évidence des missions de Service Public dans des contrats spécifiques avec les collectivités concédantes, et la séparation des infrastructures et de l'activité de service de transport.

Le Royaume-Uni, pour lequel le chemin de fer a une place beaucoup moins importante qu'en France ou en Allemagne, a déjà très largement éclaté l'ancienne entité nationale. En Allemagne, une séparation modeste a été mise en place (établissement public à privatiser, et création de 3 filiales - centres de résultat : infrastructure, fret, services), de pair avec une reprise de la dette et un statut différent de celui des cheminots actuels pour les nouveaux employés.

En France, dans le contexte que l'on connaît, les décisions sont repoussées, qu'il s'agisse de la séparation infrastructure/services ou des contrats avec les régions.

Les Télécommunications

La dérégulation du secteur est en cours depuis 1987 avec l'ouverture à la concurrence des Services à valeur ajoutée et de la téléphonie mobile. En 1993, les Services de transmission de données (Transpac) ont été libéralisés. L'ensemble des activités de télécommunications sera ouvert à la concurrence au 1^{er} janvier 1998, et des grandes alliances se dessinent effectivement pour prendre une part du marché (cf. alliance CEGETEL/British Telecom). La privatisation de France Télécom est prévue pour 1997, mais le maintien du statut de fonctionnaire aux agents d'aujourd'hui en limite le champ, comme elle risque de limiter la capacité de réaction de l'opérateur.

Plus globalement, pour l'ensemble des secteurs (et pas seulement ceux liés à une infrastructure), il s'agit de contrer toute " tendance à la rente ", dont l'expression ultime, mais pas unique, est le monopole public. Le processus de (dé)régulation doit donc aussi inclure une plus grande vigilance antitrust.

Des freins à l'expression de la demande

La consommation des ménages en services marchands représentait 16% de leur consommation totale en 1970, elle est de 21,6 % aujourd'hui, mais, hors santé, et déduction faite des hausses de prix, la croissance de la consommation des " services privés " est légèrement inférieure à la croissance de la consommation totale (+ 2,4 % par an contre 2,7 %). De plus, en période de crise (cf. 1993) où seuls les achats essentiels sont préservés et où le taux d'épargne augmente, la consommation des Services privés décroît (Ex.- 6,5% pour l'hôtellerie en 1993).

Les Services aux Entreprises ont également reculé au début des années 90, mais largement à cause de la crise de l'immobilier et à la chute du travail temporaire, classé dans les Services, quelle que soit la destination par branche des intérimaires. Les entreprises ont aussi modéré leurs achats de Services mais ne sont pas revenues sur leur décision d'externalisation. D'une façon générale, il a été admis que c'est largement l'offre qui crée la demande de Services - surtout pour les Services dit " de confort " - mais des considérations spécifiques doivent être mentionnées sur l'émergence d'une demande solvable.

Au-delà des réalités des pouvoirs d'achat, les membres de la Commission ont mis en évidence, mais aussi nuancé, la relative " résistance " à payer des services du consommateur français.

- Le poids des services non-marchands - payés par l'impôt ou les prélèvements sociaux - a vraisemblablement contribué à freiner l'acceptation par le consommateur du fait que les services soient payants, trait culturel qui n'est pas favorable à l'émergence de nouveaux services. Cependant, la " résistance à payer " s'estompe lorsque le ressenti du service est immédiat - par exemple le gain de temps - et/ou que le service est bien personnalisé.

La Commission a observé aussi que ni la Poste américaine ni la Poste française n'avaient été pionnières pour proposer des services de livraison de courrier express comme DHL et d'autres l'ont fait avec tant de succès ; pourtant le " ressenti " du service a été tel qu'ils ont mis à jour une importante demande solvable.

Comme l'Industrie, les Services doivent passer par une segmentation beaucoup plus fine de leur offre.

La Commission a cependant noté que les particuliers n'étaient pas les seuls à demander un meilleur service sans contrepartie de valeur : l'ensemble de la sous-traitance est soumise à de fortes demandes de réactivité sans pouvoir la valoriser, les gains étant le plus souvent captés par les donneurs d'ordre.

- L'émergence de la demande dépend aussi du contexte réglementaire global du pays. On ne peut pas par exemple séparer les résistances à payer les services bancaires (ex. les chèques) de l'interdiction de rémunérer les comptes courants.

On peut aussi illustrer ce point avec les services de gestion de patrimoine. Aux Etats-Unis, les " financial planners " ne s'occupent pas que de la gestion des patrimoines importants : ils aident les ménages à anticiper les dépenses d'éducation de leurs enfants ou leurs dépenses de santé. Ces services ont moins de raison d'être dans un pays où l'Etat, qui prend la majeure partie de ces dépenses en charge, joue de facto le rôle de " financial planner ".

Le cas des syndicats de copropriété et administrateurs de biens est également intéressant. Ils ont été soumis durant très longtemps à la tarification réglementaire de leurs honoraires, qui a favorisé la pratique de surfacturation des prestations extérieures, travaux et fournitures, avec versement de ristourne par les fournisseurs, aux dépens d'une mise en évidence du service rendu et du coût associé. Cette pratique s'est perpétuée en dépit de la libéralisation des honoraires, les copropriétaires favorisant toujours - dans le choix d'un syndic - les moins disants. Ce mode de rémunération étant interdit (décret du 20 juillet 1972), la justice a été saisie de nombreuses plaintes.

- La solvabilité de la demande est bien sûr liée au prix du service.

Or, les prix des Services ont augmenté plus vite que l'ensemble des prix à la consommation. Chaque consommateur en a bien l'expérience individuelle : les prix industriels ont augmenté moins vite que ceux des Services, à de rares exceptions près. Le différentiel sur longue période est de 1,6 point/an hors santé. Les services marchands de santé (hôpitaux et cliniques, médecins, dentistes) ont évolué de façon plus modérée.

Taux de croissance annuel moyen des prix en %			
	1970-1994	1987-1989	1989-1994
Produits alimentaires	6,8 %	3,0 %	2,0 %
Energie	7,9 %	2,1 %	2,5 %
Produits industriels	6,2 %	1,7 %	1,3 %
Transports en commun, PTT	6,3 %	0,2 %	2,0 %
Services marchands	7,8 %	4,1 %	3,1 %
dont Services marchands de santé	6,2 %	2,2 %	1,3 %
Assurances et mutualité	6,0 %	3,3 %	-0,8 %
Total Consommation nationale	7,0 %	3,0 %	2,5 %

Source : *La France des Services, édition 1996, INSEE*

Le fort ralentissement de hausse des prix depuis la fin des années 80 est de même nettement moins marqué pour les Services.

La sophistication des politiques de prix pour exploiter l'élasticité de la demande est un facteur clé. On voit la politique tarifaire active -mais récente- d'Air France pour remplir au mieux ses avions, avec une très grande réactivité à la concurrence comme aux différentes attentes des clients. De même, France Télécom amorce, à l'égard des particuliers, une approche différenciée. Il est clair que les opérateurs américains ont commencé beaucoup plus tôt à envoyer des signaux aux consommateurs pour exploiter l'élasticité de la demande et ainsi mieux absorber les importants coûts fixes du réseau. L'hôtellerie s'y met aussi, avec retard sur les Etats-Unis, à la fois avec des formules premier prix, et avec une modulation du prix des chambres en fonction du remplissage.

Dans un tout autre registre, on a vu récemment en France des allègements fiscaux assez spectaculaires - 50% dans la limite de 90 000 F - pour diminuer le coût des services interpersonnels pour les particuliers (garde d'enfants, aide aux personnes âgées, aides à la scolarité...). Une autre approche consiste à solvabiliser la demande pour rapprocher la structure de consommation des ménages moins favorisés de celle des ménages qui consomment aujourd'hui le plus de ces services. Pour les gardes d'enfants, une réduction de moitié de l'écart entre la consommation moyenne et celle des ménages les plus aisés se traduirait par une création de 40 000 emplois à temps plein, ou 55 000 à $\frac{3}{4}$ temps.

- La demande est dépendante de la facilité d'accès, dont fait partie la facilité des moyens de paiement. Un premier bilan du " chèque service " - qui facilite la déclaration des emplois de service personnel - établi par le Ministère du Travail fait état de 300 000 utilisateurs de ce système mis en place depuis un an, et évalué à 50% la part provenant d'emplois nouveaux à temps très partiel (déduction faite du " blanchiment " ou du transfert de mode de déclaration). On sait qu'un projet de loi prévoit d'une part d'étendre ce système aux entreprises industrielles ou commerciales vendant des services aux particuliers, et d'autre part d'augmenter le nombre d'heures travaillées.
- Il est vraisemblable enfin que l'éventail des revenus en tant que tel intervienne dans le développement des services à la personne, comme l'illustre l'exemple des Etats -Unis.

Des freins à l'émergence de l'offre de Services

Une absence de consensus national sur la compétitivité des Services

Les Services sont chargés de nombreuses images négatives : ils sont accusés d'être improductifs, de ne pas correspondre à des besoins réels, d'être inflationnistes, les emplois qui leurs sont associés sont dévalorisés, sans pour autant déclencher de volonté d'accroître la productivité de ce secteur...

Parallèlement, la segmentation fine de l'offre - clé du développement de l'innovation - se heurte en France à l'importance du Secteur Public, pour lequel l'équation est Service public = le même service pour tous. Il y a confusion entre " égalité de traitement " et " égalité de satisfaction ", faute de comprendre la diversité des besoins des différents segments de clientèle. Le contexte des Services Publics d'après guerre, celui de la période de pénurie et de reconstruction, caractérisé par des besoins de masse non différenciés, a beaucoup changé : l'utilisateur devient un consommateur, il est plus exigeant en termes de qualité de service. Par exemple, " l'utilisateur " télécom souhaite un raccordement, le " client " peut souhaiter que le passage du câble dans son appartement soit le plus discret possible. Dans la culture de France Télécom, il était plus facile de mobiliser les agents sur l'équipement des foyers français que de les mobiliser aujourd'hui sur le développement du marché (8 minutes par jour et par ligne en moyenne en France contre 20 aux Etats-Unis).

Dans l'industrie, l'acier, l'automobile..., il s'est créé un consensus entre politiques, syndicalistes, économistes, media..., sur l'impératif de productivité et de compétitivité. Ce n'est pas le cas dans les Services, comme l'ont illustré les aller-retours encore récents sur l'avenir de France Télécom, ou plus globalement les incertitudes sur le cadre réglementaire à mettre en place dans le contexte de dérégulation européenne et mondiale de nombreux secteurs.

Les nombreux débats sur le contenu du concept de " service universel " prévu par Bruxelles par rapport au Service Public à la française éclairent aussi les différences de traitement entre Industrie et Services.

La productivité n'est bien entendu pas la seule source de compétitivité mais elle reste critique, en particulier pour les services qui se standardisent et/ou se globalisent et, de toutes façons, elle est également à la source de la qualité de service, parce qu'elle la rend accessible.

Il serait bien entendu beaucoup plus facile de convaincre de l'importance de la productivité des Services en période de plein emploi. Dans le contexte très difficile d'aujourd'hui, il y a confusion entre les objectifs et les contraintes. Autrement dit, l'objectif ne peut pas être de ne pas " heurter la contrainte ".

Les conditions d'une offre abondante ne sont pas réunies

Il n'est pas nécessaire d'imaginer, d'anticiper quels pourraient être les nouveaux Services, si l'on se réfère à l'expérience industrielle, où la création de nouveaux produits a été un processus continu et non planifié.

L'amélioration de la " facilité d'usage " des technologies de l'information par exemple, devrait se diffuser dans d'innombrables applications nouvelles. A terme, le commerce électronique, parce qu'il permet une individualisation extrême du service, devrait contribuer à un renouvellement très riche de l'offre, et créer de nombreux nouveaux métiers et emplois.

La question est donc : Quelles sont les conditions d'une offre abondante - " débridée ", compétitive - de services ? La Commission a soulevé les points suivants :

La taille des entreprises

Curieusement, l'exigence d'économies d'échelle n'était pas vraiment reconnue dans le monde des Services -par exemple dans l'Assurance- sans doute à cause du poids surestimé du contact interpersonnel. La décomposition en processus évoquée plus haut - avec l'importance de l'automatisation - contribue à expliquer l'importance de la taille, aux côtés de considérations sur la globalisation des marchés.

Il y a cependant un risque en France, dans l'Industrie comme dans les Services, de manquer d'entreprises de taille moyenne, sous le poids de concentrations capitalistiques pas nécessairement souhaitables. Dans le secteur immobilier par exemple, les Banques, au delà de leur intervention dans le domaine du crédit, ont investi tous les domaines d'activité du secteur : bureaux d'études, promotion et gestion immobilière, marchands de biens, investissements collectifs (SICOMI, SCPI) etc ... Cette concentration a non seulement évincé du marché les entreprises moyennes mais a également été l'une des causes des déboires du secteur financier au cours des dernières années. L'immobilier étant par nature un métier de proximité, il est difficile de couvrir convenablement de très vastes territoires. La sortie de crise du secteur devrait déboucher sur une sous-traitance en direction des professionnels français et étrangers.

Inversement, les difficultés de croissance des PME ne doivent pas être sous-estimées. Parmi les 100 premières sociétés de service, seulement 2 ont moins de 20 ans : Canal + et AOM-Minerve (analyse McKinsey).

Il ne faut enfin pas oublier que la qualité de service dépend de la mobilisation des hommes - plus difficile à mettre en oeuvre que la mobilisation de machines - et donc que l'optimum passe par le management d'un bon mix taille humaine/économies d'échelle. Plus globalement, la part de responsabilité humaine, d'initiative, reste nettement plus présente dans les services. Les initiatives de management autour du " empowerment " des personnels en contact avec la clientèle l'illustrent bien.

Le statut des entrepreneurs

La Commission a évoqué les avancées en matière de statut de l'entrepreneur individuel, la loi Madelin du 11 février 1994, qui facilite en particulier la constitution d'une retraite complémentaire par la déductibilité fiscale des cotisations d'assurance volontaire, et rassure les donneurs d'ordre en instaurant une présomption de travailleur indépendant pour les personnes inscrites au registre du commerce.

Cette dernière caractéristique facilite l'externalisation, y compris l'essaimage (contrat de prestataire avec un ancien employeur).

La Commission a cependant noté qu'une conjonction d'intérêts multiples (refus des pertes de recettes pour les Services sociaux et le Ministère des Finances, crainte de la concurrence avec les salariés

pour les syndicats..) a contribué au vote d'amendements divers (réduction des avantages sociaux et fiscaux proposés au départ) qui en ont réduit la portée.

La Commission a aussi souligné les mauvaises pratiques dans le monde de la franchise. Concept développé aux USA, la franchise a normalement le double avantage de garantir la qualité de service et de créer des entrepreneurs. En France, il y a eu abus de la part des franchiseurs. On peut remarquer aussi qu'aux Etats-Unis, il y a de nombreuses franchises de services, alors qu'en France il s'agit plus souvent de franchises de producteurs se dotant ainsi d'un réseau de distribution. En fait, dans les Services, l'introduction de la franchise a été plus tardive. Il y a aujourd'hui une centaine de franchiseurs et près de 7000 franchisés dans les services (le premier réseau est celui d'une chaîne de laverie-pressing -Cinq à sec)

Le statut des emplois de Services

Les statuts sont très différenciés

La Commission remarque que les personnels qui assurent des services de confort aux USA ne sont en général pas salariés par les entreprises auprès desquelles ils opèrent (ex. aide aux caisses dans la grande Distribution, livreurs de fast food à domicile...). En France, dans le monde de la grande distribution, il n'y a pas d'obstacle aux contrats temporaires, saisonniers, à temps partiel : il n'y a pas de frein en terme de dispositif réglementaire et la culture syndicale y est imprégnée de la nécessité de souplesse. En revanche, dans d'autres secteurs, l'opposition syndicale aux " petits boulots " est confortée par la montée de la précarisation des emplois, dans un contexte où la récession ou faible croissance rend difficile de les enchaîner sans risque de rupture longue. En 1990, 25% des Contrats à Durée Déterminée (CDD) se transformaient en Contrats à Durée Indéterminée (CDI), 7% aujourd'hui. Il faut ajouter les non-titulaires de la Fonction Publique (auxiliaires, vacataires) et les 250 000 Contrats Emplois Solidarité (CES) dans les Etablissements Publics.

Cette situation est en contraste total avec les emplois de services du secteur public à statut de fonctionnaire ou autres statuts de grandes entreprises où les " coûts de sortie " sont très élevés.

Le salariat reste le modèle dominant

A titre d'exemple sur les statuts professionnels, dans le domaine des Services aux Particuliers, il faut noter que la part des transactions immobilières en France traitée par les agents immobiliers agréés n'est que d'environ 35% contre plus de 80% aux Etats-Unis. L'écart provient largement de l'organisation de la profession qui ne souhaite pas se charger de frais fixes par l'emploi de salariés permanents. Aux Etats-Unis, le courtier immobilier est considéré comme un professionnel indépendant ; il possède sa propre licence, il n'est pas considéré comme un salarié. Il n'est pas rare, en conséquence, que des agences aient plusieurs dizaines de collaborateurs. En France au contraire, le courtier immobilier ne dispose pas d'une carte professionnelle pour exercer son métier de façon indépendante. Même lorsqu'il relève d'un statut d'agent commercial, il peut être considéré sous lien de subordination de l'agent immobilier, qui est le seul à posséder la carte professionnelle (loi Hoguet).

Il y a, plus généralement, tentative de retrouver un équivalent de statut de salarié à des professions aux contraintes d'intermittence fortes (ex. hôtellerie). De même, les Contrats à Durée Déterminée (CDD), s'ils ont été assouplis dans le monde agricole, restent réglementés : 11 mois renouvelables une fois, contre des Contrats à Durée Déterminée (CDD) de 3 à 5 ans en Angleterre, qui a opté pour un modèle social très différent. Les Contrats à Durée Déterminée (CDD) représentent cependant aujourd'hui les 2/3 des recrutements effectués (hors intérim) ; avec l'intérim, ils permettent un ajustement plus rapide au niveau de croissance.

Le temps partiel est progressivement exploité. Telle Compagnie d'Assurance l'a développé très vigoureusement, avec une grande variété de formules, et surtout, la possibilité laissée à tout moment aux salariés de retourner au plein temps. Le taux de temps partiel s'y élève ainsi aujourd'hui à environ 15% des employés.

L'annualisation du temps de travail reste un point de blocage, en particulier dans le secteur public, ce qui limite par exemple les plages horaires d'ouverture au public.

Le coût du service varie beaucoup selon le statut du personnel

Les frais de déplacement d'un employé d'une entreprise chauffagiste sont ainsi facturés beaucoup plus chers que le déplacement d'un médecin ou d'une infirmière indépendante (du moins dans le cadre des remboursements de la Sécurité sociale).

Le coût du travail

C'est dans le domaine des Services que l'emploi est le plus élastique au coût du travail. Beaucoup d'emplois de proximité sont attendus par la population mais elle refuse souvent de les payer au prix qu'ils atteignent après les charges sociales. Le développement du travail au noir est d'autant plus important que la répugnance des employeurs rencontre la volonté de beaucoup de fournisseurs de services, non seulement de ne pas payer l'intégralité des charges, mais aussi parfois de ne pas perdre une allocation sociale.

Les politiques de l'emploi mises en oeuvre depuis de nombreuses années maintenant ont diminué le coût du travail dans des proportions importantes, que ce soit par la rémunération elle-même, l'abaissement des charges ou l'indemnisation du chômage partiel. A ce jour, 20% des jeunes de moins de 26 ans relèvent de formules d'insertion qui abaissent leur rémunération en dessous du SMIC.

Il reste que le développement d'une partie importante des Services passera par un ajustement des coûts du travail, sauf à continuer à privilégier le bouclage actuel qui se fait au profit des salaires contre l'emploi.

Il convient certes de distinguer les emplois peu qualifiés des autres. Pour telle Compagnie d'Assurance, qui recrute dorénavant à Bac + 2 ou plus, l'évolution du SMIC n'a quasiment pas d'impact. Pour d'autres, y compris des grandes entreprises pour leurs emplois à faible qualification, le niveau du SMIC reste critique. Enfin, pour les emplois de proximité, il y a concurrence avec le traitement social du chômage, compte tenu du faible écart entre SMIC et RMI qui encourage le travail d'appoint .

La Commission a rappelé que l'externalisation des Services par l'Industrie a été une façon de réduire les coûts.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations de la Commission sont motivées par le sentiment d'urgence qu'il y a à adapter la France au nouvel environnement économique, caractérisé par le fait qu'un système libéral est en train de se recréer à l'échelle mondiale.

Certes, tout système induit à terme ses propres rigidités, conduisant à des besoins d'arbitrage nouveaux, mais aujourd'hui, le statu quo n'est pas une alternative. Dans le champ des Services, il n'y aura pas de création d'emplois durables sans une modification profonde des comportements et des paramètres économiques associés.

Dans ce contexte, les recommandations de la Commission sont les suivantes :

1. Créer le consensus sur l'exigence de productivité dans les Services

Les Services sont des biens comme les autres.

L'exigence de productivité s'applique tout autant à l'offre de Services qu'à la production industrielle. C'est évident pour les Services aux entreprises comme aux particuliers (Santé, Banque, Communication ..).

Il y a urgence à utiliser tous les potentiels de productivité, et en particulier les nouvelles technologies, au profit des Services. Il faut éviter de renouveler l'expérience douloureuse de l'Industrie où le rétablissement de la compétitivité s'est fait tardivement.

Aujourd'hui, les Américains distancent largement les Européens, et la France en particulier, dans leurs investissements en technologies de l'information et de communication (3% du PIB contre 2% en France, soit un écart de 50%). Pourtant, les enquêtes le prouvent, les entreprises européennes sont conscientes, comme les entreprises américaines, de l'impact des technologies innovantes (en particulier les réseaux) sur leur productivité et leur qualité de service.

En d'autres termes, il ne faut pas perdre pied sur le long terme, pour un répit à court terme, en retardant la modernisation des Services. A cet égard, la Commission rappelle aussi que l'une des meilleures garanties contre des délocalisations est de conserver les centres de décision dans le pays, ce qui requiert des acteurs nationaux solides.

Il est donc nécessaire de sensibiliser tous les acteurs économiques à cet impératif, que ce soit au niveau des directions générales, des syndicats, des responsables de l'enseignement ou du pouvoir politique. En particulier, il faut combattre sans concession toutes les tendances archaïques qui prônent ouvertement le freinage de l'effort de productivité dans les Services, sous le prétexte du maintien de l'emploi.

2. Débrider l'offre de Services en la réinsérant davantage dans un contexte concurrentiel clair.

- Le développement des Services, comme celui des autres biens, passe par leur hypersegmentation, source d'innovation.

Le Service Public à la française ne s'y prête pas bien.

Il est indispensable d'encourager l'Etat à sortir le plus rapidement possible du domaine des Services marchands pour se concentrer sur ses domaines régaliens ou tutélaires et à remplacer la notion de " service public à la française " par celle de Service Universel à l'europpenne.

- Ce mouvement doit s'accompagner de la mise en place d'organismes de régulation puissants, la régulation destinée à veiller au bon fonctionnement de la concurrence demeurant un devoir important de l'Etat.

Comme l'illustrent les cas d'EDF ou de France Télécom, la dérégulation requiert un droit de la concurrence exigeant et des organes juridictionnels propres à exercer de vrais contrôles au service des intérêts des consommateurs comme des intérêts stratégiques du pays. L'Etat ayant plus classiquement cumulé un double rôle d'opérateur et d'arbitre, l'expérience et la culture en la matière sont encore insuffisants.

- Les Services Publics doivent par ailleurs informer l'opinion sur leurs coûts et leurs performances et organiser l'appréciation de leur qualité de service par leurs clients.

Parallèlement, les clients doivent pouvoir faire entendre leur voix sur la qualité des services qu'ils reçoivent, que ce soit de la Sécurité Sociale ou de l'Education Nationale, comme de tout autre fournisseur.

3. Associer l'Etat-actionnaire à l'effort de productivité dans son champ propre

Il existe clairement un champ régalien incontournable pour la mise à disposition de Services (Justice, Police) mais il n'exclut pas la possibilité d'externaliser certains services non stratégiques (restauration, entretien, informatique...), ni une réflexion sur ce qui relève réellement du champ régalien.

En matière de services sociaux (Education, Santé...) pour lesquels l'Etat garde en France une forte légitimité politique, la Commission souligne que cette situation n'est pas immuable compte tenu des difficultés de l'Etat - Providence, mais surtout, qu'en tout état de cause, des efforts de productivité massifs s'imposent. A l'heure, par exemple, où le droit à la Sécurité Sociale a été étendu à l'ensemble des Français, l'énorme machine administrative qui la met en oeuvre pourrait être déchargée d'une partie de ses tâches, par des circuits plus directs, au profit de postes aujourd'hui déficitaires (dans l'Enseignement par exemple).

La lourdeur de l'Administration reste souvent un frein redoutable. Malgré ses efforts récents, ses délais de réponse sont souvent incompatibles avec les nécessités de l'entreprise.

Même dans ses tâches régaliennes, l'Etat se soucie insuffisamment des conséquences de son manque de réactivité.

4. Financer l'innovation

Les services les plus pointus (services à valeur ajoutée, services en ligne utilisant les derniers développements technologiques..) seront fortement créateurs d'emplois. Ils seront le fait de petites entreprises développées par des entrepreneurs jeunes et créatifs, orientés vers les applications de technologies déjà développées ou en cours de développement.

Par essence, ces entreprises relèvent du capital-risque comme le démontre l'exemple américain de la Silicon Valley.

Il faut encourager par tous les moyens possibles le développement du capital risque et des stock-options, façons de faciliter l'accès au marché financier.

Ne pas donner libre cours à ces formes de financement serait se priver d'un atout considérable.

5. Diminuer le coût du travail et privilégier la flexibilité

Il faut tenir compte de la grande élasticité au prix des Services.

Le coût du travail en reste une composante clé, en particulier pour les services de proximité moins intensifs en capital ou en technologies. L'assouplissement des conditions salariales permet un équilibrage macro-économique plus riche en emplois. Il est de plus nécessaire pour le travail peu qualifié, si l'on souhaite privilégier le retour à la légalité d'emplois aujourd'hui illégaux, et fluidifier l'accès au travail: réduction des charges, alternatives au SMIC, " politique active " de l'emploi (compensation de bas salaires plutôt qu'indemnisation du chômage).

De même il est nécessaire de revenir sur un certain nombre de statuts qui se sont développés dans les Services, en particulier à cause de l'ambiguïté sur la nature marchande de ces services. Ce qui comptera à l'avenir, ce sera la formation et l'expérience acquise au cours d'une carrière au sein d'entreprises diverses, le développement des Services ayant créé de nombreuses opportunités de changement d'employeur. A cet égard, il est recommandé de développer des programmes de formation strictement orientés vers l'activité des Services.

6. Investir dans une politique d'enseignement/éducation plus ambitieuse pour soutenir la capacité d'innovation du pays

La Commission n'aborde pas ici la question de l'organisation de l'enseignement mais souligne le risque d'une inadéquation des formations à la Société des Services en général, et à la Société de l'information en particulier, pour ceux qui en seront les " producteurs " comme pour leurs consommateurs (cf. le frein lié au taux d'illettrisme). D'une façon générale, la formation aux métiers de service (distribution, finance, transports, communication, audiovisuel..) doit être renforcée, pour favoriser l'innovation.

En particulier il est nécessaire de renverser la tendance qui a entraîné pour la France un retard pour l'apprentissage général de l'outil informatique. D'une manière plus générale, comme dans les entreprises, il serait bon que l'enseignement dans sa finalité accorde les mêmes lettres de noblesse à l'activité des Services que celle qu'il a su conférer au secteur manufacturier et en particulier à l'industrie lourde au cours du siècle qui vient de s'écouler. Ceci doit se faire à tous les niveaux et pour commencer à celui des écoles les plus prestigieuses.

La création d'emplois dans nos économies dépend du pilotage de ces leviers ou en d'autres termes de la compétitivité des Services, c'est à dire de leur qualité et de leur productivité.

ANNEXES

- **Composition de la Commission**
- **Les nomenclatures statistiques**
- **L'expérience par secteur**
- **Bibliographie**

COMPOSITION DE LA COMMISSION " PRODUCTIVITE DES SERVICES "

Président M. **Pierre BONELLI** Président Directeur Général SEMA GROUP

Membres

M. **Pierre BARAZER** Président du Conseil de Surveillance IBM France

M. **René BARBIER de la SERRE** Vice-Président Directeur Général CCF

M. **Pierre BELLON** Président Directeur Général Sodhexo

M. **Alexandre COUVELAIRE** Président Directeur Général Euralair International - AOM

M. **Alain FICHEUR** Directeur Général Nord-Ouest AXA - Assurances

M. **Philippe FORIEL-DESTEZET** Président Directeur Général ADECCO

Mme **Brigitte de GASTINES** Président Directeur Général SVP

M. **Antoine GUICHARD** Président du Directoire Groupe Casino

M. **Michel JACOB** Directeur Général Cie Financière E. de Rothschild Banque

M. **Jean-Yves KOCH** Directeur Général Bossard Consultants

M. **Jean-Daniel LE FRANC** Vice-Président AGF

M. **Daniel MAUGAIN** Chargé de Mission à la Direction Générale EDF

M. **Philippe NARBÉY** Notaire

M. **Louis Gaston PELLOUX** Président Groupe Pelloux

M. **Jean SCHMITT** Président Groupe Heppner

M. **Michel TARDIEU** Délégué Général Institut de l'Entreprise

M. **Jean-François THEODORE** Président Directeur Général Société des Bourses Françaises

M. **Pierre VILAREM** Institut de l'Entreprise

Rapporteur :

Caroline **ARRIGHI de CASANOVA** SEMA GROUP

Contributions particulières

- M. **Claude WRIGHT**, Directeur de l'organisation et de l'informatique à la BNP
- M. **Christian STOFFAES**, Conseiller auprès du Président de l'EDF
- M. **Hugues PARANT**, Directeur du Tourisme
- M. **Pierre TABATONI**, Président du CERPEM
- M. **Pascal MAZODIER**, Directeur des Etudes et Synthèses Economiques, INSEE

Les nomenclatures statistiques

Nomenclatures agrégées

Regroupements		Intitulés
U 08		Commerce
	T25	Commerce de gros alimentaire
	T26	Commerce de gros non alimentaire
	T27	Commerce de détail alimentaire
	T28	Commerce de détail non alimentaire
U 09		Transports et télécommunications
	T31	Transports
	T32	Télécommunications
U 10		Services marchands
	T29	Réparation et commerce de l'automobile
	T30	Hôtels, cafés, restaurants
	T33	Services marchands rendus principalement aux entreprises
	T34	Services marchands rendus principalement aux particuliers
U 11		Location et crédit-bail immobiliers
U 12		Assurances
U 13		Organismes financiers
U 14		Services aux marchands

Secteurs des services marchands

(Nomenclature des activités & des produits - NAP)

SERVICES AUX MENAGES

65	Réparation et commerce de l'automobile
65.01	Commerce de détail d'accessoires et d'équipements automobiles
65.02	Commerce de détail de carburants et lubrifiants
65.03	Vente et réparation de véhicules automobiles
65.06	Réparation de véhicules automobiles
66	Réparations diverses
66.01	Réparation de chaussures et d'autres articles en cuir
66.02	Réparations d'appareils électriques pour le ménage
66.03	Réparation de montres et horloges de bijouterie
66.04	Réparations non désignées ailleurs et sans spécialisation
67	Hôtels Cafés Restaurant
67.01	Restaurants et cafés-restaurant (sans hébergement)
67.02	Cantines
67.03	Traiteurs
67.04	Débites de boissons (sans spectacle)
67.05	Cafés-tabacs
67.06	Débites de boissons avec spectacle
67.07	Cafés associés à une autre activité
67.08	Hôtels avec restaurant
67.09	Hôtels sans restaurant
67.10	Wagons-lits et wagons-restaurants
67.11	Foyers, résidences universitaires

67.12	Installations d'hébergement à équipements développés
67.13	Installations d'hébergement à équipements légers
74.09	Agences de voyages
84	Santé (services marchands)
84.01	Médecine systématique et de dépistage (services marchands)
84.02	Etablissements hospitaliers généraux
84.03	Cliniques générales
84.04	Etablissements hospitaliers spécialisés
84.05	Cliniques spécialisées
84.06	Dispensaires
84.07	Autres instituts pour le santé
84.08	Laboratoires d'analyses médicales extra-hospitaliers
84.09	Centre de transfusion sanguine et banques d'organes
84.10	Cabinets de médecin
84.11	Cabinets dentaires
84.12	Cabinets d'auxiliaires médicaux
84.13	Ambulances
84.14	Vétérinaires, cliniques vétérinaires
85	Action sociale (services marchands)
85.01	Crèches
85.02	Etab.pour l'enfance protégée, handicapée ou inadaptée (services marchands)
85.03	Etab.pour adultes nécessiteux, handicapés ou inadaptés (services marchands)
85.04	Etablissements pour personnes âgées
86	Services récréatifs, culturels et sportifs (marchands)
86.01	Radiodiffusion et télévision
86.02	Production de films

86.03	Distribution de films
86.04	Gestion de salles de cinéma
86.05	Gestion de salles de spectacles (services marchands)
86.06	Autres spectacles et services récréatifs (services marchands)
86.07	Création et interprétation littéraires et artistiques
86.08	Services annexes aux spectacles (marchands)
86.09	Jeux de hasard et d'argent
86.10	Gestion d'équipements et centres sportifs (services marchands)
86.11	Remontées mécaniques
86.12	Professeurs de sports et sportifs professionnels
87	Services divers (marchands)
87.01	Laverie - blanchisserie - teinturerie de détail
87.02	Blanchisserie et teinturerie de gros
87.03	Salons de coiffure
87.04	Esthétique corporelle
87.05	Services funéraires
87.06	Studios de photographie
87.07	Services personnels divers
87.08	Services de nettoyage
87.09	Enlèvement des ordures (services marchands)
87.10	Autres services d'assainissement (marchands)

SERVICES AUX ENTREPRISES

56	Récupération
56.01	Récupération de ferraille et vieux métaux non ferreux

56.02	Récupération de produits divers
76	Holdings
76.00	Holdings
77	Activités d'études, de conseil et d'assistance
77.01	Cabinets d'études techniques
77.02	Cabinets d'études économiques et sociologiques
77.03	Cabinets d'études informatiques et d'organisation
77.04	Travaux à façon informatiques
77.05	Cabinets d'architecte
77.06	Cabinets de métreur et de géomètre
77.07	Cabinets de conseils en information et documentation
77.08	Cabinets juridiques et offices publics et ministériels
77.09	Cabinets d'expertise comptable et d'analyse financière
77.10	Créateurs et intermédiaires en publicité
77.11	Régies publicitaires
77.12	Travaux à façon divers
77.13	Prestation temporaire de personnel
77.14	Services divers rendus principalement aux entreprises
77.15	Ordres et syndicats professionnels
78	Auxiliaires financiers et d'assurances
78.01	Auxiliaires financiers
78.02	Auxiliaires d'assurances
79	Promoteurs et sociétés immobilières
79.01	Promotion immobilière
79.02	Promotion en infrastructure (services marchands)
79.03	Supports juridiques de programme

79.04	Administration d'immeubles
79.05	Administration d'infrastructures
79.06	Agences immobilières
80	Location et crédit bail mobiliers
80.01	Location de machines et équipements agricoles
80.02	Location de matériel pour le bâtiment et les travaux publics
80.03	Location de matériel de bureau
80.04	Location de voitures particulières
80.05	Location de wagons
80.06	Location de biens de consommation
80.07	Crédit bail mobilier
80.08	Location d'autres biens d'équipements
82	Enseignement (services marchands)
82.01	Enseignement général primaire et secondaire (marchand)
82.02	Formation des adultes et formation continue (marchand)
82.03	Autres enseignements professionnels & supérieur (marchand)
82.04	Enseignement par correspondance
82.05	Professeurs indépendants
82.06	Auto-écoles, écoles de pilotage
83	Recherche (services marchands)
83.01	Recherche scientifique et technique (services marchands)

L'expérience par secteur

D'une étude plus fine des secteurs, il ressort l'amélioration continue de la productivité, due largement à l'informatique et aux réorganisations qui y ont été associées. Par souci de maintien des équilibres sociaux, des rigidités souvent fortes freinent l'adaptation aux nouvelles pressions concurrentielles et/ou dégradent les résultats, les services.

La Banque

La Banque en France est confrontée à un manque de maîtrise de ses coûts, aggravé par un contexte de manque de rentabilité.

Dans les Banques relevant de l'Association Française des Banques (AFB), d'après les analyses de la Commission bancaire, de 1978 à 1992 (sur la base de 100 en 1978), les volumes traités en francs constants par agents ont atteint l'indice 196 pour les dépôts et 218 pour le total du bilan. Cette évolution est la résultante de l'accroissement du volume d'activité et de la baisse plus récente de l'emploi (-9% de 1984 à 1992). L'évolution du Produit Net Bancaire (PNB) par agent passe sur la même période de 100 à 145 (soit +2,5% par an en moyenne), mais, rapporté aux frais de personnel, il n'est plus que de 118 (soit +1,1% par an). Par contre, le PNB rapporté aux frais d'équipement montre une évolution négative.

Une autre approche centrée sur le volume d'activité administrative, à partir du ratio du nombre d'écritures pour la clientèle par agent montre un indicateur mieux orienté : dans telle grande Banque de dépôt, il croît régulièrement depuis 25 ans d'environ 6 à 7% par an. Les Banques hors AFB -Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Banques Populaires ont commencé un peu plus tard à stabiliser puis réduire leurs effectifs. Les gains de productivité administrative sont dus à l'informatisation à de multiples niveaux, incluant l'EDI pour relier la Banque à ses clients. Il y avait cependant au départ, dans les années 70, des gisements significatifs qui auraient pu être exploités dans un certain nombre de Banques sans investissements informatiques ou organisationnels très importants.

Dans la Banque comme dans l'Assurance, l'introduction de l'informatique s'est faite sans contreparties massives en termes d'emploi. Telle grande Banque explique qu'elle s'auto-limite, ou dose ses investissements informatiques en fonction de ce que la Direction des Ressources Humaines peut gérer hors licenciements. Elle évalue qu'une reconfiguration profonde de l'organisation de la banque et des systèmes d'information associés, permettrait une réduction d'effectifs de l'ordre du quart.

Ce type de décision est repoussé, mais la profession bancaire anticipe des mutations inévitables, telle que la suppression des échanges de chèques, qui à elle seule pourrait supprimer à l'échelle du pays environ 10 000 emplois.

La Banque est aujourd'hui confrontée à de nouvelles concurrences. Des pans de leur activité leur échappent progressivement : la grande distribution est entrée dans les moyens de paiement, d'autres acteurs se spécialisent dans la gestion de patrimoine. Parallèlement, certains nouveaux concurrents veulent se positionner entre les banques et leurs clients en position " d'octroi " ou de services intermédiaires (cf. la stratégie Microsoft dans le contexte de la banque à domicile). La même problématique apparaît lorsque les centres d'EDI mettent directement en contact les clients de la Banque et leurs fournisseurs.

Les indicateurs de rentabilité (retour sur capitaux propres) ou de productivité commerciale (produit net bancaire par agent) sont plutôt mal orientés en ce moment, et non seulement à cause de la crise immobilière mais aussi à cause de leurs caractéristiques propres au secteur bancaire en France (insuffisance de fonds propres) ou au contexte de concurrence accru, qui rend la gestion plus délicate.

L'ouverture de la concurrence et la mutation des métiers bancaires ont correspondu à un processus de contraction rapide des marges. La marge globale de l'ensemble des établissements, définie comme la différence entre le coût moyen des fonds empruntés et le rendement moyen des prêts est passée de 2,07 points en 1988 à 1,60 en 1994.

Confrontés à cette évolution, les établissements de crédit ne parviennent que lentement à assouplir leurs conditions d'exploitation. Le coefficient net moyen d'exploitation n'a pratiquement pas varié, le système bancaire français enregistre encore des coûts d'intermédiation élevés : la course aux dépôts non-rémunérés a poussé à la constitution d'importants réseaux d'agences ou succursales. Le point mort des banques reste élevé, ce qui constitue un frein évident au processus de baisse des taux.

L'ensemble du secteur bancaire dans le monde a certes souffert, essentiellement à cause de la montée des risques, mais la France semble accompagner cette évolution de façon plus accusée, avec une inertie des frais généraux, une moindre profitabilité en variation et en niveau, et un poids élevé des provisions, également en variation et en niveau.

Evolution des principaux ratios associés au produit net bancaire						
	Frais généraux /PNB		Profit avt impôt/PNB		Provisions/PNB	
	1988	1993	1988	1993	1988	1993
France	64,3	66,6	18,9	5,5	16,7	27,9
Allemagne	68,1	62,3	23,6	21,3	8,3	16,5
Japon	56,0	74,8	40,7	14,3	3,3	10,9
Royaume-Uni	65,2	62,7	28,7	17,0	28,7	7,6
Etats-Unis	66,1	63,6	22,8	28,9	11,1	-

Source : OCDE

L'Assurance

Les gains de compétitivité dans l'Assurance ont d'abord été en France le fait des Mutuelles, qui ont innové dans la commercialisation - suppression des intermédiaires - et sélection des risques. Les assureurs traditionnels se heurtaient à beaucoup de " viscosité ", côté agents - protégés par un statut de droit public datant de l'après-guerre - comme côté Compagnies. Ce n'est que cette année que la profession - la Fédération française des sociétés d'assurance et la Fédération nationale des syndicats d'agents généraux d'assurance - a su trouver un accord pour réduire considérablement la partie statutaire/réglementaire, et favoriser ainsi la négociation libre entre les Compagnies et leurs propres agents. Ce nouveau statut s'appliquera aux nouveaux agents comme à ceux des anciens qui le souhaiteront. Il faut d'ailleurs saluer au passage ce succès d'une profession qui a su débloquer une situation longtemps figée.

L'Assurance a vécu la première vague de l'informatisation dès le début des années 1970. La simplification globale des processus de production explique qu'en dépit d'une augmentation de la matière assurable, et l'apparition de nouveaux besoins de sécurité, l'augmentation corrélative du chiffre d'affaires de l'Assurance s'est faite à effectifs constants ou réduits. Globalement, les effectifs ont baissé chaque année. Il y a déjà eu réduction de la main d'oeuvre non qualifiée, au profit de forces commerciales et d'agents à même d'exploiter des postes de travail plus complexes, enrichissant le travail de front office. Telle Compagnie explique que les rationalisations qu'elle a conduite - incluant celle de son siège social - lui ont permis de baisser le point mort de son activité, les frais variables (le commissionnement des agents) ayant dépassé les frais fixes depuis 2 ans. Plus largement, cette remarque contribue à illustrer le travail fait par une partie du monde des Assurances pour se rapprocher du monde Industriel : abaissement du point mort, suppression des postes à faible valeur ajoutée ... sont bien les jalons de la productivité dans l'Industrie.

La concurrence a ensuite été relancée par la percée des Banques qui ont exploité leur réseau et la dérégulation pour attaquer les marchés de l'assurance: d'abord l'assurance - vie, dont on connaît le succès, et ensuite l'assurance - dommages.

Aujourd'hui, les sociétés traditionnelles comme les Mutuelles sans intermédiaire, découvrent, comme en Angleterre, la concurrence des sociétés qui pratiquent la vente directe. Les particuliers cherchent plus un prix qu'un produit innovant, de même qu'en matière d'épargne ils cherchent le meilleur rendement. Lorsqu'on sait que le coût de l'intermédiation dans l'assurance dommages des particuliers (intermédiaires agents ou courtiers, plus frais de gestion de la compagnie) représente encore 28 à 35% (jusqu'à 40% il y a quelques années) du coût des primes dans les sociétés traditionnelles, on mesure l'importance de la compétitivité de la distribution. A moyen terme, la cible de coût d'intermédiation en vente directe est de l'ordre de 15 à 18 %. Il est cependant vraisemblable que les parts de marché de la vente directe se développeront moins vite en France qu'au Royaume-Uni, dans la mesure où les Mutuelles y occupent déjà une forte position sur l'assurance des risques de masse, situation sans équivalent en Angleterre (où par ailleurs les polices Incendies Accidents et Risques Dommages (IARD) peuvent être dénoncées à tout moment, et non pas en fin d'échéance annuelle comme en France).

Le secteur de l'Assurance a de plus été confronté à de mauvais résultats financiers ; au début des années 90, l'assurance-dommages a perdu de l'argent : le coût des sinistres (payés ou réservés) et des frais de fonctionnement des compagnies et de leurs intermédiaires a excédé jusqu'à près de 10 % le montant des cotisations, d'où des pertes très importantes, même si une partie a été compensée par les produits financiers des actifs gérés. Les années 1995 et 1996 apparaissent heureusement bien meilleures... Les efforts continuent pour sélectionner les risques (choix, prévention, vigilance par rapport aux risques de fraude...) et simplifier les chaînes d'intermédiation et de traitement, d'autant plus que les produits financiers diminuent.

Plus de la moitié du secteur a déjà bien engagé sa mutation. Globalement, les stratégies des Compagnies diffèrent selon les réseaux dont elles disposent, mais il est clair qu'en France, avec la vente directe et la présence des Banques dans l'IARD, la situation des acteurs respectifs est loin d'être stabilisée. La récente fusion AXA-UAP l'illustre.

Le Transport routier

Dans les Transports, des gains de l'ordre de 5 % en volume par an ont été enregistrés, largement dus à l'informatisation des grands processus administratifs et de production, joints à de petits systèmes d'aide à la décision très efficaces (ex. tournées passées de 20 à 27 domiciles par jour en région parisienne). Ces gains devraient se poursuivre, avec la généralisation de l'EDI qui double les flux physiques d'un flux d'information. La productivité est notamment accrue par la capacité d'anticipation que cette information apporte et son impact sur l'optimisation des opérations.

Il faut noter que, très typiquement, la qualité de service aux clients a été sensiblement accrue en parallèle, en termes de réactivité, de fractionnement des lots, de possibilité pour les clients de suivre leurs colis (" tracking-tracing ")

La Production et Distribution électrique

Depuis 20 ans, EDF a conduit, à la demande des pouvoirs publics et en partenariat avec ses grands fournisseurs, une politique dédiée à l'indépendance énergétique du pays, passée de 20 à 50% avec le recours à l'électricité nucléaire. Ce choix a privilégié une logique à long terme, qu'un environnement concurrentiel privilégiant un souci de rentabilité immédiate n'aurait sans doute pas permis, d'autres investissements, tels que les centrales au gaz, ayant des coûts de production plus élevés mais un temps de retour plus rapide.

En termes de productivité, le nombre de kWh produits par agent a progressé régulièrement de 6% par an depuis 10 ans. Dans cette période encore très marquée par la mise en service et l'exploitation de nouvelles centrales nucléaires, la baisse des effectifs est intervenue surtout en distribution. En moyenne, les effectifs ont diminué de 1% par an depuis 1987. Le coût du kWh, indicateur clé de

productivité, a baissé de 2% par an au cours de la période 87-94 (selon une définition pondérée du kWh, pour tenir compte de ceux livrés " en gros " à la sortie des centrales et des kWh détaillés auprès des particuliers). Parallèlement, EDF a planifié la baisse des tarifs : -20% en francs constants depuis 10 ans. Après la priorité accordée aux investissements de production nucléaire, EDF a engagé des efforts importants sur le réseau pour améliorer la qualité de la fourniture, afin de rattraper la moyenne européenne. A l'horizon 2005, EDF pense faire partie des meilleurs selon ce critère.

Cependant, EDF anticipe des gains moins importants à l'avenir, en fonction de la saturation de la part du nucléaire dans la production, jointe au ralentissement de la croissance des ventes.

A EDF, l'acceptabilité, par l'environnement externe comme par le personnel, des conséquences sur l'emploi de l'amélioration de la compétitivité est une préoccupation permanente.

Dans les années à venir, certaines créations d'emploi sont à envisager (amélioration de la qualité de service, développement international...) mais des réductions sans doute plus importantes que dans la période précédente seront également nécessaires (diminution des interventions de maintenance, réduction des coûts de logistique, adaptation des organisations...).

Les réductions d'effectifs - modestes dans les années passées - se heurtent à de nombreuses difficultés : grande ambiguïté des discours sur la compétitivité des Services Publics, statut du personnel garantissant l'emploi (statut commun à l'ensemble des sociétés électriques et gazières, et pas seulement à EDF), pressions locales contre les fermetures de site. En matière de maintenance de réseau, par exemple, EDF est confronté à une situation paradoxale : les investissements réalisés sur le réseau ayant permis de beaucoup diminuer le nombre d'incidents, les personnels des districts (équipes d'une vingtaine de personnes) ont de moins en moins l'opportunité de traiter des incidents locaux : le maintien de leurs compétences comme la logique économique plaideraient donc pour une concentration de ces équipes et un élargissement de leur zone d'action, mais elle est apparemment difficile à mettre en oeuvre.

EDF est ainsi amenée à poursuivre ses actions de soutien à l'emploi à l'extérieur, notamment lors de fermeture de sites ou la fin de grands chantiers (ex. centrales nucléaires). Depuis 1975, ce sont 12 000 emplois qui ont ainsi été aidés par des actions de développement local en faveur de PMI-PME. D'autre part, EDF met en avant les emplois induits par des investissements étrangers en France, attirés par le différentiel de coût de l'électricité (jusqu'à -30 % par rapport à l'Allemagne). En 1994, 1250 emplois relevaient de cette catégorie.

Les Télécommunications

Dans les Télécommunications, la technologie des réseaux (numérisation) et la sophistication croissante de leur gestion ont permis une très grande amélioration de la qualité de service (chute drastique du taux de réclamation), une croissance très rapide de capacité (nombre de lignes, nombre d'abonnés), et une diversification de l'offre de services (en particulier auprès des entreprises), avec un ratio nombre de lignes par agent de plus en plus performant, et, associé à une baisse des prix.

L'ouverture à la concurrence de l'offre de communication mobile a contribué à dynamiser le secteur, même si le taux d'abonnement autour de 2% en France reste encore nettement inférieur à celui d'autres pays (Royaume-Uni, 9% et Etats-Unis, 13%), qui ont entamé la dérégulation plus tôt.

La Distribution

Dans la Distribution, les gains de productivité obtenus par les grandes surfaces - super et hypermarchés - sont bien établis.

Si l'on retient le Chiffre d'affaires en francs constants par employé en équivalent temps plein comme indicateur synthétique, on observe, au sein d'un Groupe qui dispose de l'éventail des types de points de vente, l'évolution 1975-1995 suivante :

Evolution des types de points de vente sur 1975-1995		
Magasins	CA 95/personne	Evolution 95/75 en %
Supermarchés	1600 à 1700	+ 106
Hypermarchés	1900	+ 40
Petits magasins	1200	- 45 (1)

(1) Les chiffres sur les petits magasins font l'impasse sur les éventuels salariés employés par les couples qui tiennent ces magasins, et qui étaient vraisemblablement plus nombreux il y a 20 ans qu'aujourd'hui.

Parallèlement, les services centraux (logistique ...) ont enregistré un triplement du chiffre d'affaires par employé, grâce à l'utilisation de l'informatique.

Même si le chiffre d'affaires est un indicateur globalisant qui inclut des distorsions de pouvoir d'achat ou de mix produit (l'alimentaire est passé en 20 ans de 35 à 18 % du budget des ménages), le métier de la Distribution étant fondamentalement de gérer des flux de marchandises et d'argent, et de combiner les deux, il n'est pas surprenant que l'informatique ait permis - et permette encore à l'avenir - des gains de productivité appréciables.

Si l'on regarde de plus près, on s'aperçoit par exemple que le scanning des codes bar aux caisses a d'abord augmenté considérablement la productivité des caissières. Et dans un deuxième temps, par l'utilisation des myriades de renseignements ainsi saisis, il permet d'accroître la productivité dans les relations avec les fournisseurs, en automatisant le réapprovisionnement.

Or aujourd'hui, les réapprovisionneurs représentent encore entre 20 et 25 % des effectifs en grandes surfaces.

Il serait même possible techniquement de supprimer les caissières par la mise en place d'étiquettes émettrices et de portiques sous lesquels passeraient les caddies. Une " hôtesse " pour contrôler et encaisser remplacerait 4 caissières. Actuellement, la grande distribution refuse de se lancer dans cette voie, mais si l'un commençait, les autres auraient du mal à ne pas suivre.

L'augmentation du chiffre d'affaires par employé ne vient pas seulement des investissements en systèmes d'information, mais aussi de l'absence de demande associée de services.

En Angleterre, en Hollande, par exemple, le chiffre d'affaires par employé est plus proche de 1MF, les clients étant habitués au service, c'est à dire à le payer. En France, de nombreuses études de marché font état des fortes résistances des clients français à cet égard. L'une des raisons spécifiques à la Distribution - forcément pas la seule - est que la Distribution est interdite de TV en France alors qu'elle permettrait des positionnements d'image (comme en Angleterre), au lieu des seuls positionnements de prix qui sont faits sur la presse écrite.

Quant à l'introduction dans les grandes surfaces de rayons de produits très techniques (hi-fi, vidéo...), elle n'a pas conduit à augmenter le nombre des vendeurs mais plutôt à faire un important effort de formation.

On peut noter enfin les effets induits de la productivité de la distribution sur la productivité industrielle, les centrales d'achat étant suffisamment puissantes pour peser sur les prix.

Il n'est pas inutile de souligner dans ce contexte la situation particulière de la distribution française, qui connaît peu de difficultés à financer les investissements, pour ses magasins existants comme ceux de nouvelles implantations, grâce au crédit fournisseur de 90 jours. De plus, la course à la productivité a été nourrie par le poids très important des sociétés indépendantes qui n'ont pas de fonds propres à rémunérer et qui exercent donc une concurrence très forte sur les autres distributeurs.

Il est vraisemblable, mais la Profession ne le mesure pas, que la grande distribution a créé un réseau de sous-traitants non négligeable en termes d'emploi : informatique, ingénierie d'entreposage, annonceurs, décoration ...). Cependant, dans le contexte politique et social d'aujourd'hui, la régulation de ce secteur est redevenue d'actualité. L'évolution des règles du jeu en matière de crédit fournisseur ne pourra pourtant se faire que lentement, vu l'ampleur des sommes en jeu ; le gel des ouvertures orientera les investissements sur l'exportation, mais la course à la productivité continuera sur les magasins existants, en particulier via l'informatisation.

Bibliographie

• Notes de la Fondation Saint Simon : Débats sur le chômage, avec **JP Fitoussi, Philippe d'Iribarne, Bernard Perret** (décembre 1993)

• **McKinsey Global Institute**

- Why employment performances differ ?

- Service sector economy and international competitiveness (1992)

- Emploi : le défi français (Mars 1995)

• **Jacques De Bandt**

Services aux entreprises, Informations, produits, richesses

Les Services, Productivité et prix

Economica, 1991

• **Gilbert Cette, Ph. Cunéo et alii**

Nouveaux emplois de services

Futuribles n°174, Mars 1993

• **Gilbert Cette, Ph. Cunéo, D. Eyssartier, J. Gautié**

Coût du travail et emploi des jeunes

Observations et diagnostics économiques , 1996-1

• **Sylvie Mabile**

La productivité en France de 1970 à 1989 : une approche sectorielle

Economie et Statistiques, novembre-décembre 1990

• **Marc Fleurbaey et Pierre Joly**

La reprise de la productivité à la fin des années 80 n'est-elle qu'apparente ?

Economie et Statistiques, novembre-décembre 1990

• **Françoise Maurel**

Dynamique de l'emploi et tendance de la productivité dans les années 80

Economie et Statistiques, novembre-décembre 1990

- **La France des Services**

Mission d'étude des problèmes du secteur des services/INSEE, DAT

Didier Cadin et Stéphane Guillot

Edition 1994

- **La France des Services**

Mission d'étude des problèmes du secteur des services/INSEE, DAT

Edition 1996

- **La productivité en perspective**

A. Steven Englander et Andrew Gurney

L'observateur de l'OCDE, n°188, juin-juillet 1994

- **La persistance du chômage en Europe**

OFCE / P.A. Huet (1994)