

**COMITE REGIONAL POUR L'INFORMATION
ECONOMIQUE ET SOCIALE D'ILE-DE-FRANCE**

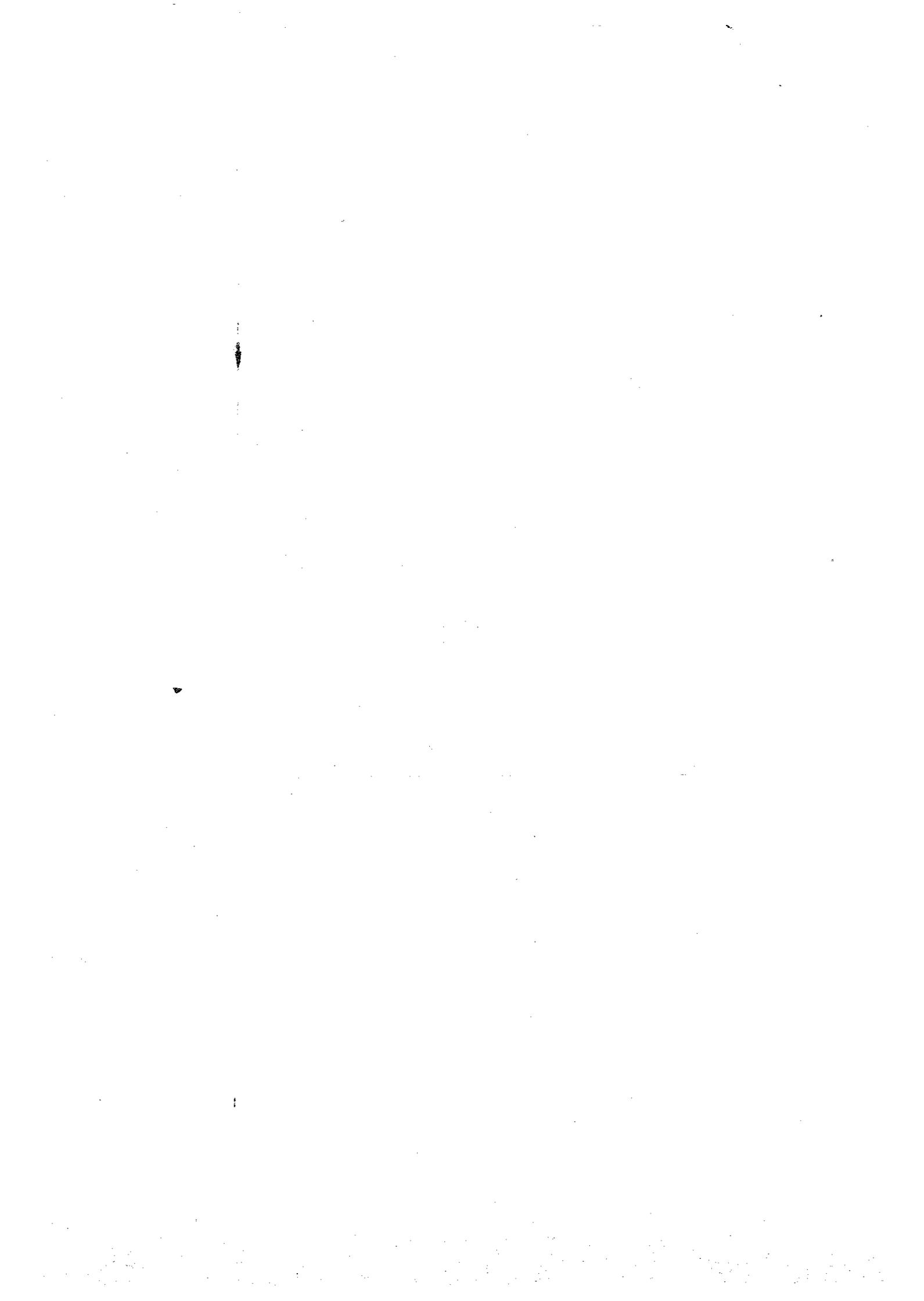
**"LES SERVICES AUX ENTREPRISES
EN ILE-DE-FRANCE"**

Actes du colloque du vendredi
6 mai 1994 animé
par M. Richard ZISSWILLER
Directeur des études
à la Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
et rapport préparatoire
présenté par Mme. Béatrice COLPIN
et M. Marcel ROUSSET-DESCHAMPS

AVRIL 1995

Les travaux du CRIES peuvent
être obtenus sur simple demande auprès de :
Monsieur Raphaël BRUN
Conseiller technique au cabinet
du Président du Conseil économique
et social de la région d'Ile-de-France
29, rue Barbet de jouy
75700 PARIS
☎ : 40 43 80 93

SOMMAIRE



SOMMAIRE.....	3
OUVERTURE DU COLLOQUE	6
M. GODINOT, Directeur régional de l'INSEE pour l'Ile-de-France	7
M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris	8
PREMIERE PARTIE :.....	10
DEVELOPPEMENT DES SERVICES ET NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION	10
M. ROUSSET-DESCHAMPS, Maître de conférences, à ARIA, Université Paris XII Val-de-Marne.....	11
Madame COLPIN, chargée de recherches à l'Université Paris XII Val-de-Marne.....	16
M. MOUSSY, adjoint du responsable de la formation à la BNP.....	21
QUESTIONS	27
M. RIGAUD	27
M. MOUSSY, adjoint du responsable de la formation à la BNP.....	27
M. ROUSSET-DESCHAMPS, Maître de conférences à l'Université Paris XII Val-de-Marne.....	28
DEUXIEME PARTIE :	29
LE POINT DE VUE DES ENTREPRISES.....	29
TABLE RONDE.....	30
M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris.....	30
M. PENAUILLE, Directeur de P.S.I	30
M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris	33
M. ANDREY, Président du groupe SSS.....	33
M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris.....	36
M. SAQUET, Directeur général de la société FIGUGERE.....	36
M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris.....	40
Me HURSTEL, Avocat à la Cour et associé au cabinet MOQUET et BORDE	40

M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris.....	44
Mme Janine COHEN, chercheur au CNRS.....	45
Me HURSTEL, Avocat à la Cour et associé au cabinet MOQUET et BORDE.....	45
M. PENAUILLE, Directeur de P.S.I.....	46
M. ANDREY, Président du groupe SSS.....	46
M. SAQUET, Directeur général de la société FIDUGERE.....	47
M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris.....	48
TROISIEME PARTIE.....	49
LES SERVICES DANS LA CONCURRENCE INTERNATIONALE.....	49
M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris.....	50
M. BRUNET, Directeur général du groupe EURO RSCG Audience.....	50
M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris.....	54
M. BRUNET, Directeur général du groupe EURO RSCG Audience.....	55
M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris.....	55
M. COULET, Directeur de recherches à l'ESC Lyon.....	55
M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris.....	59
M. BRUNET, Directeur général du groupe EURO RSCG Audience.....	60
M. COULET, Directeur de recherches à l'ESC Lyon.....	60
M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris.....	61
M. LE CALONNEC, Chef de la division services à la direction générale de l'INSEE.....	61
M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris.....	67
M. GODINOT, Directeur régional de l'INSEE pour l'Ile-de-France.....	68
ANNEXE.....	69

OUVERTURE DU COLLOQUE

M. Alain GODINOT ouvre le colloque en l'absence de M. Arnaud DE LEYSSAC, Président du CRIES.

Le CRIES, Comité régional pour l'information économique et sociale d'Ile-de-France, est une instance mise en place par la volonté conjointe du Président du Conseil Régional d'Ile-de-France et du Préfet de région. Il met en relation les producteurs et les utilisateurs d'informations économiques et sociales. Sous son égide plusieurs travaux intéressants concernant les efforts à déployer pour parfaire le système d'information statistique sur la région Ile-de-France ont été menés à bien. Son secrétariat est assuré par la direction régionale de l'INSEE et le conseil économique et social. Ce qui explique pourquoi M. DE LEYSSAC a confié la tâche d'ouvrir ce colloque à M. GODINOT.

Le CRIES, qui s'est élargi récemment à de nouveaux membres, a pour habitude de faire travailler des groupes thématiques dont la durée de vie est limitée, en général, de dix-huit mois à trois ans. Il est de tradition que chaque groupe produise un rapport, et que ce rapport donne lieu à l'organisation d'un colloque.

En ce moment, trois groupes du CRIES fonctionnent : l'un consacré à la conjoncture est animé par M. MAIRÉ du conseil économique et social régional; un autre consacré à l'environnement, présidé pour le moment par M. HOLLEAUX, du Conseil Régional. Il sera remplacé par M. BIDOUE. Et le troisième, "système productif" est présidé par M. ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris et qui animera les débats qui vont s'ouvrir. Un autre groupe verra le jour au mois de septembre 1994, consacré à l'information disponible sur les professions libérales. Il sera animé par M. SCAGLIOLA.

Le colloque "Les services aux entreprises en Ile-de-France" est né du travail d'un autre groupe qui a achevé son parcours et qui portait le nom de groupe "tertiaire". Il était présidé par M. DEVAUD, prédécesseur de M. ZISSWILLER.

C'est sous l'impulsion de ce groupe de travail "tertiaire" du CRIES, qu'avait été lancée une opération expérimentale, une enquête pilote sur les services en Ile-de-France. L'une des questions essentielles était celle de la régionalisation, possible ou non, des enquêtes **annuelles Services, effectuées par le dispositif statistique public.**

- Le domaine des services est le plus important de notre économie régionale; il est donc essentiel pour le CRIES de travailler sur ce sujet. C'est ce qui est fait dans le cadre du groupe de travail sur le système productif, en essayant de préciser les liaisons entre l'industrie et les services : Certaines théories semblent dire que c'est parce qu'il y a un certain nombre de services internes à l'entreprise industrielle qui se sont externalisés que le développement des services existe. Ce secteur a connu une très forte croissance, de même que les services aux particuliers. Mais ce qui nous préoccupe aujourd'hui, c'est le service aux entreprises.

Le service aux entreprises est une spécialité de notre région : 40% de l'ensemble des services métropolitains aux entreprises se concentrent en Ile-de-France. Ce domaine est donc certainement l'un des plus importants pour le développement de la région, et c'est sans doute lui qui contribuera, dans le futur, à de nouvelles créations d'emplois.

Les services ont été créateurs d'emplois jusqu'en 1990. Ils ont connu deux années un peu plus difficiles par la suite. Mais nous avons tout lieu de croire que les nouveaux emplois qui seront créés dans les années à venir le seront principalement dans les services et, particulièrement auprès des entreprises.

Ce secteur des services est relativement mal connu, malgré quelques études qui tentent de l'explicitier : davantage d'emplois féminins, moins de salariés (il y a beaucoup plus de chefs d'entreprise dans ce secteur), des relations fournisseurs-clientèle tout à fait particulières, davantage de temps partiel, des emplois plus qualifiés, etc. Les caractéristiques de ce secteur sont nombreuses et le colloque de cet après-midi illustrera et accroîtra les connaissances de chacun par les diverses expériences qui seront présentées.

Même si les services ont été le parent pauvre des différents secteurs d'activité (surtout par rapport à l'industrie, pour laquelle il existe beaucoup plus d'informations statistiques et de connaissances), il faut rendre hommage au CRIES qui, depuis de nombreuses années, a travaillé dans ce domaine et a essayé de faire un effort particulier ; c'est aussi le cas de l'INSEE, notamment de la direction régionale, qui oeuvre beaucoup pour une meilleure connaissance du secteur des services en l'Ile-de-France. A ce titre, le CRIES

avait innové quand il a pris l'initiative de lancer une enquête pilote dans les établissements de services pour éclairer l'activité proprement francilienne de ce secteur.

Aujourd'hui cette réunion sera l'occasion de rapprocher les enseignements qui ont été tirés des études réalisées et de les confronter à l'expérience, à la pratique des chefs d'entreprise qui vivent dans ce secteur et qui le font croître.

Nous avons donc réuni un échantillon intéressant à la fois de chercheurs et de chefs d'entreprise pour nous éclairer davantage sur ce sujet. Le plan de ce colloque découle des observations précédentes et se composera de trois parties:

Première partie :

Développement des services et nouvelles formes d'organisation avec M. ROUSSET-DESCHAMPS, maître de conférences à l'université de Paris-Val-de-Marne, Mme Béatrice COLPIN, chargée de recherches à l'ARIA qui a travaillé étroitement avec lui, et M. Jean-Pierre MOUSSY, directeur adjoint de la formation à la BNP.

Deuxième partie :

Le point de vue des entreprises. Il doit permettre de mieux saisir un certain nombre d'entreprises représentatives du secteur et de connaître l'expérience de leurs dirigeants qui travaillent depuis de longues années et connaissent particulièrement bien chacun un domaine des services à l'entreprise.

Troisième partie :

Le débat ne serait pas complet si le domaine international n'était pas couvert puisqu'aujourd'hui tout est international : c'est donc l'approche de la stratégie internationale dans le secteur des services, avec l'exemple d'une société dans la communication et la publicité. Là aussi, seront confrontés chercheurs, responsables d'entreprises et évaluation du secteur dans le domaine statistique.

PREMIERE PARTIE :
DEVELOPPEMENT DES SERVICES
ET NOUVELLES FORMES
D'ORGANISATION

Comme l'a rappelé M. ZISSWILLER, plus des 2/3 du produit national comme régional, sont désormais en provenance des activités tertiaires au sens large. Ceci s'est fait d'une manière relativement rapide, en une vingtaine d'années ; ce n'est qu'à partir des années 70 que s'est réellement constitué un appareil de production des activités tertiaires, et plus spécifiquement des services aux entreprises.

Leur irruption suscite énormément d'interrogations. Tout d'abord peuvent-elles être une réelle base de développement durable, sous-entendu comparativement à des activités industrielles? Par ailleurs, leur poids et leur dynamisme en Ile-de-France ne sont-ils pas le signe d'un certain dysfonctionnement qui aboutirait à concentrer sur cette région énormément d'activités au détriment d'autres régions françaises?

Les mutations actuelles constatées dans les services rendus aux entreprises, n'expriment-elles pas le passage vers un modèle où les activités deviendraient beaucoup plus standardisées, puis divisées géographiquement c'est-à-dire un peu plus autonomes vis à vis du marché?

Enfin, les services qui ont créé beaucoup d'emplois jusqu'au début des années 1990, qui compensaient les pertes que l'on constatait dans l'industrie et dans l'agriculture, vont-ils être des créateurs d'emploi. C'est en quelque sorte une question sur le statut économique, productif, géographique de ces activités auxquelles on peut se livrer.

Ces questions nous conduisent à tenter de clarifier quelques éléments caractéristiques de leur organisation en Ile-de-France.

Avant d'aller plus loin, un effort de clarification sur ce que l'on appelle les activités de sources qui seront successivement et complémentaires abordées d'un point de vue statistique ; puis selon la nature des activités de services et enfin l'aspect théorique.

Habituellement, les activités de services apparaissent en termes de secteur d'activité. Par exemple, pour les services rendus aux entreprises, l'ingénierie informatique, l'expertise comptable... Dans l'enquête annuelle d'entreprise, c'est la forme par secteur qui est utilisée. On a donc les secteurs industriels et tertiaires.

L'autre manière d'appréhender l'importance des services, se fait par les catégories socio-professionnelles, par les métiers, les professions de services. Il s'agit d'un découpage plus transversal puisqu'il passe au travers des secteurs d'activités. Un même métier peut être exercé dans plusieurs secteurs.

L'inconvénient principal est que le collectif de travail de service disparaît. Ceci explique que des chercheurs, par l'utilisation de l'ESE qui croisent secteur et catégorie professionnelle, créent une nouvelle catégorie la "fonction" qui permet de faire réapparaître le collectif de travail.

Nous parlerons aujourd'hui essentiellement en termes de branches et de secteurs d'activités au travers un exemple particulier. Derrière cette approche statistique apparaissent des questions sur la nature des activités de services.

Pour ce qui concerne leur nature, les activités de services rentrent dans une sorte de co-production, d'interaction entre un client et un fournisseur, c'est au travers de cette interaction qu'un produit peut apparaître.

Au contraire dans l'industrie, le produit se dissocie, prend une réalité, une matérialité qu'on ne retrouve pas toujours dans les activités de services. C'est pourquoi, dans les catégories économiques, on qualifie le produit de non stockable, de produit immatériel.

Il faut, bien sûr, relativiser ces classifications et l'un des apports de notre discussion d'aujourd'hui sera sans doute de montrer que nous ne sommes plus en face d'un bloc monolithique mais, au contraire, d'une activité qui se diversifie de manière très forte, même si la "relation de service" reste encore centrale pour caractériser ce que sont les services.

Malgré les précisions qu'apporte la réflexion sur leur nature, il est nécessaire d'avoir une vision plus globale de la place des services dans le système productif c'est-à-dire dans sa dimension à la fois économique et géographique. C'est le thème qui recoupe et qui surplombe les deux précédents, à savoir tout ce qui concerne l'aspect théorique de leur nature globale et économique.

D'une manière rapide il est possible de dire que deux positions théoriques existent pour rendre compte des activités de services. Tout d'abord il y a une conception post-industrielle de la société. Le service serait le stade actuel du développement des activités

économiques. Après l'industrie arriveraient les activités de service qui seraient appelées à remplacer l'industrie. Cette théorie a été bien présentée par BELL qui a écrit un livre dans les années 1973 ainsi que par Fourastié ou par le géographe Jean Gottman. La métropole devient le service.

L'autre approche dénie toute capacité économique réelle aux services d'une manière quasiment parallèle, mais en opposition avec ce qui a été dit précédemment, la polarisation du système productif sur les activités de service serait plus dans l'espace métropolitain, urbain en particulier, l'expression d'une sorte de parasitisme, de prolifération. (certains parlent d'effet d'éponge). D'une certaine manière, le parasitisme de l'Ile-de-France s'appuierait sur le parasitisme des activités de services par rapport aux activités industrielles. Pour les facteurs de localisation en terme, de géographie, les services seraient induits par le marché ; ils n'auraient pas d'autonomie ni de choix de localisation.

L'équipe de recherche, ARIA-Géographie, n'est partisane ni de l'une ni de l'autre conception. Elle pense, comme Jean GADREY, Joël Bonamy, Antoine Bailly, qu'il faut lire d'une autre manière ces activités de services. Leur nature géographique et économique est surtout l'expression d'une complexification du système productif et du système métropolitain, pour la raison qu'on ne peut pas mener une analyse d'un espace donné si on sépare de manière trop forte la dimension économique et sociale de la dimension territoriale. C'est bien parce qu'il y a une complexité du système productif francilien que des activités apparaissent comme produisant de la régulation de cette complexité, comme contribuant à sa gestion. Mais ces activités le font, non pas d'une manière antinomique par rapport à l'industrie, mais d'une manière complémentaire. N'avoir qu'une vision purement industrielle ou tertiaire, comme les chercheurs ou les théoriciens précédents le soutenaient, c'est n'envisager qu'une partie de la réalité; c'est dans une complémentarité, dans une sorte de continuum biens-services, que se lit le rôle des activités de services et leurs capacités à produire de la richesse.

D'une certaine manière - d'où le titre de ce colloque - les activités de services s'intègrent, participent au système productif dans une vision systémique et non pas dans une vision d'opposition, de dichotomie entre les activités de services et l'industrie.

Cette thèse sert de guide à notre travail réalisé sur l'enquête annuelle d'entreprise. Comme le rappelaient M. Godinot et M. Zisswiller, réfléchir sur les activités de services a un aspect très paradoxal : elles représentent l'essentiel des emplois et de la valeur

ajoutée, une très faible connaissance de ces activités, il y a certainement quelque chose de surprenant. Le CRIES, et particulièrement l'INSEE et la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, ont souhaité réduire cette incertitude, d'où les efforts menés depuis quelques années sur ce thème.

L'équipe de recherches ARIA de l'université de Paris XII-Val-de-Marne a produit une étude qui s'appelle "les entreprises de service d'Ile-de-France", à partir de laquelle je développerai trois idées très simples pour lancer le débat.

1) - La concentration économique et géographique de l'Ile-de-France est l'expression de l'efficacité plus importante de ce système productif de l'Ile-de-France par rapport aux autres systèmes productifs régionaux.

D'une part, il est vrai que les activités de services sont géographiquement très concentrées, selon deux échelles géographiques. Toutes les statistiques le montrent. Le chiffre de 40% évoqué tout à l'heure est encore plus important pour les services rendus aux entreprises. En termes de valeur ajoutée, cela peut représenter, pour certaines activités, jusqu'à 45 voire 47 ou 48%. Il y a donc une polarisation qui reste très forte des services sur l'Ile-de-France.

Ils le sont aussi au sein de l'Ile-de-France sur deux départements, Paris et les Hauts-de-Seine qui concentrent très fortement les services. Ainsi le même modèle de localisation que celui qui existe entre l'Ile-de-France et la France métropolitaine, se retrouve aussi au sein de la région. Cette concentration recouvre des réalités un peu différentes selon les activités, et, naturellement, cela fait partie des travaux sur lesquels il faut approfondir nos connaissances.

D'autre part, autre élément de cette concentration, les performances mesurées par la productivité des entreprises en Ile-de-France sont toujours plus importantes que celles de leurs homologues de province. Avec toutes les précautions qu'implique l'utilisation de cet indicateur pour des activités de services; on constate qu'elle est toujours plus forte en Ile-de-France que dans les autres régions françaises prises globalement.

C'est là un élément important. De plus cette productivité est toujours forte dans les entreprises de plus grande taille. C'est un processus essentiel de concentration

économique qui aura des conséquences sur l'apparition éventuelle d'économies d'échelle, de variétés ou de relations.

Enfin, la croissance des résultats ou l'efficacité des entreprises a été dans les périodes récentes plus élevée qu'elle ne l'a été dans les autres régions. En définitive il semble bien qu'il y ait une sorte "d'effet régional" qu'il faut, comme toujours, relativiser, car les chiffres disponibles ne sont pas faciles à utiliser. Mais indéniablement on peut expliquer ce dynamisme de l'Ile-de-France par l'existence de cette efficacité plus forte. Celle-ci tient au caractère original, à la fois de la consommation finale des ménages (même si nous travaillons sur les services rendus aux entreprises, une part de ceux-ci va vers les ménages) et des entreprises en général. En effet, elles ont une grande efficacité en matière de : consommation interne pour tout ce qui concerne la technologie ; maîtrise de savoir-faire complexes ; maîtrise de la concurrence externe. Cela peut expliquer pourquoi le dynamisme des entreprises de services d'Ile-de-France est plus fort que dans les autres régions françaises prises globalement. En même temps, l'autoconsommation fait que les activités de services consomment elles-mêmes beaucoup d'autres activités de services. Il n'est pas trop fort de soutenir qu'en définitive ce sont les services eux-même qui concourent à cette efficacité.

2) - Le deuxième point concerne l'aspect d'industrialisation des services. L'effort d'équipement de ces activités, quelles qu'elles soient, devient de plus en plus important, en particulier dans les services informatiques. Mais les services comptables, la documentation économique, sont manifestement engagés dans un processus d'équipement, notamment d'informatisation, mais pas uniquement. Cela se lit dans la rubrique nature de l'investissement de l'enquête annuelle d'entreprise faite par l'INSEE. Désormais, ce n'est plus le poste bâtiment qui explique l'importance de l'investissement, mais de plus en plus le poste outillage-équipement. (voir l'étude ARIA)

3) - Le dernier point est relatif aux mutations dans le travail et au volume d'emploi. La création d'emplois s'expliquait parce que le marché progressait et que la productivité, dans un premier temps, ne progressait pas autant. Cela n'est plus tout à fait vrai, en particulier à cause de l'industrialisation. En même temps, il y a une modification de la structure de l'emploi, qui était traditionnellement extrêmement qualifié, avec un fort taux d'encadrement. C'était une des très grandes spécificités des emplois de service, et là aussi on voit progressivement une mutation sur ce qu'est l'encadrement.

On peut donc affirmer avec beaucoup de tranquillité qu'il y a une mutation dans l'organisation de la production et qu'indéniablement un processus, autre que l'industrialisation (c'est un terme que l'on utilise à tort), cherche à retrouver des économies d'échelle. Béatrice COLPIN en dira quelques mots.

Même si ce processus d'industrialisation peut être généralisé à l'ensemble des activités, il faut se garder d'avoir une vision monolithique de ce que sont les activités de services rendus aux entreprises. C'est un peu comme si on mettait dans le même panier une réflexion sur les industries de process et sur des produits spécifiques. Je suis très étonné de voir le nombre d'écrits qui continuent de confondre, de ne pas prendre garde à la nécessité de faire des différenciations fortes par rapport à ce qui se passe dans les services informatiques, dans l'expertise comptable, chez les architectes, géomètres, dans la banque où il y a de très fortes mutations.

Madame COLPIN, chargée de recherches à l'Université Paris XII Val-de-Marne

L'expansion du marché et son élargissement géographique s'accompagnent d'une polarisation du système productif sur l'Ile-de-France et cela provoque des réorganisations incessantes de structures, des conséquences sur l'organisation du travail et sur la géographie des établissements.

1) - Le processus de multinationalisation et l'élargissement du rapport à l'espace des entreprises de services informatiques.

Pour connaître la géographie mondiale des entreprises franciliennes, un certain nombre d'indicateurs sont utilisés, tels que la progression du marché ou la production des services. Les logiciels et les services prennent une place grandissante dans les dépenses en informatisation dans le monde, en Europe, et en France où leur part est passée de 29,6% en 1987 à 35,7% en 1991.

La multinationalisation des offreurs et des demandeurs s'accompagne d'une concentration économique et technique des prestataires. On connaît la bataille qui existe actuellement entre prestataires et constructeurs pour garder le contrôle de cette production de services et de ces activités.

L'extension géographique est plus ou moins récente. La plupart des groupes informatiques se sont internationalisés dans les années 80 et plutôt dans la deuxième

moitié des années 80. Les chiffres d'affaires de ces groupes évoluent par grands blocs dont le plus important est celui de l'Europe. Cela s'accompagne d'une localisation en termes de sites. Les entreprises informatiques sont présentes, non seulement en Ile-de-France, mais aussi en Europe et dans le reste du monde. Ces localisations ne cessent de se modifier. Actuellement, la tendance est à la stabilité du nombre de sites en Ile-de-France, à une décroissance en régions. Le nombre d'implantations de sites en Europe ne progresse plus car la majorité des implantations a eu lieu à la fin des années 80, tandis que l'on assiste à une croissance du nombre de sites aux Etats-Unis. Cela répond à des stratégies d'organisation assez différentes, tout simplement par couverture spatiale, donc par développement aréolaire, et à une stratégie d'organisation par type d'activités, par produits-services et par marchés. Par exemple, la finance est un domaine qui, d'emblée, est international et cela représente parfois l'essentiel du chiffre d'affaires à l'exportation de certaines sociétés de services informatiques. STERIA réalise 75% de son chiffre d'affaires à l'exportation dans le domaine bancaire.

Ces stratégies peuvent se combiner et différer géographiquement. Certains groupes développent sur la France une stratégie d'ouverture d'agences dont les compétences sont multiples, tandis qu'à l'étranger, l'acquisition d'entreprises s'effectue sur une compétence technologique ou sur un domaine d'application et à partir de cet embryon, d'autres compétences vont venir se greffer et créer des économies d'échelle. Ces différentes stratégies demandent à être reliées aux formes d'organisation spatiale existantes.

2) - L'internationalisation s'effectue selon une organisation de la production servitielle et des rapports à l'espace fort différents.

Il convient de rappeler ici des travaux qui ont été effectués sur les entreprises réseaux et notamment sur la capacité des prestataires à agir sur la recomposition des activités, par association-dissociation de l'unité de base dans un lieu.

Cette aptitude du prestataire est fortement liée à la maîtrise de la technologie qui fait d'emblée, accéder à l'international : elle permet une dissociation des tâches, un éclatement des sites et une recomposition spatiale avec l'obligation de se rapprocher de la clientèle et de s'ancrer dans le local.

Les modalités d'organisation et de rapport à l'espace ont été étudiées par Gadrey. Ses travaux confirment qu'en matière d'organisation, le tertiaire manifeste une très grande hétérogénéité qui est plus forte que dans l'industrie. C'est-à-dire que toutes les formes

d'organisation présentes dans l'industrie existent, plus d'autres formes propres aux services.

Parmi les modalités d'organisation des services informatiques et de leur localisation en Ile-de-France, plusieurs cas se présentent :

a) Dans le cas de l'entreprise organisée de manière quasi-industrielle, avec une forte division interne et externe du travail, l'équipement joue un rôle très important. La monétique peut en fournir l'exemple.

Les sites sont spécialisés et de différents types : des centres d'appel, des centres de traitement, des centres d'ingénierie, avec parfois la juxtaposition des tâches et une organisation du travail complexe qui va de la conception de la prestation jusqu'à la prestation elle-même, voire un certain type de fabrication industrielle. (l'entreprise de service informatique participe à la fabrication de produits industriels tels que des cartes de monétique).

b) Le deuxième type d'organisation est celui de l'entreprise qui comprend plusieurs agences importantes. Les collaborateurs sont regroupés et des phénomènes de co-production se développent, c'est-à-dire que les phases de conception et de mise au point du produit sont très longues. Le rapport avec le matériel est assez fort, comme cela se passe actuellement dans la production de réseaux informatiques. Pour ce faire, la présence à l'étranger précède souvent la commercialisation et accompagne la conception du produit. Le calcul scientifique est aussi une activité qui se rapproche de ce type.

c) Le troisième type d'organisation est celui de l'entreprise prestataire, organisée en réseaux d'agences réparties dans de nombreux sites, donc reproductibles : la production et la commercialisation de progiciels sont des services de proximité auprès de la clientèle, organisés en réseaux de distribution.

d) Dans le quatrième type, il s'agit de structures de services informatiques originales : les unités innovantes, fonctionnant sur un ou plusieurs projets. Ce sont des équipes qui se regroupent sur une compétence ou sur une ou plusieurs technologies. Elles sont pluridisciplinaires. Ces équipes sont en évolution constante en fonction de leur système de relations. Les unités innovantes se situent dans la mouvance de groupes, de grands

donneurs d'ordres. Elles sont également en relation constante avec les réseaux de recherche et les constructeurs de matériel informatique.

e) Le dernier type serait un peu l'antipode de l'organisation industrielle, à savoir l'entreprise artisanale. Dans cette entreprise, les tâches s'imbriquent (travaux de conception, de conseil ou de vente) et sont effectués par une partie du personnel. La mise à disposition du personnel auprès de la clientèle concerne des tâches de traitement informatique.

3) - La localisation des sites de services informatique à l'intérieur de l'Ile-de-France

En effet, l'Ile-de-France se spécialise par rapport au reste de la France. Cela signifie que certaines tâches sont plus concentrées dans des lieux précis. Même au sein de l'Ile-de-France, des territoires s'individualisent. Les groupes de services informatiques n'échappent pas à la concentration de leurs sièges sociaux à Paris ou à La Défense.

a) A Paris, il n'y a pas de spécialisation des sites. Il existe une forte diversité et la présence d'unités de toutes tailles. Le marché justifie cette hétérogénéité et la mobilité interne des établissements est très grande. Hiérarchiquement, on y rencontre tout de même beaucoup de sièges de holdings et, pour des groupes plus petits, l'ensemble des fonctions de direction, comme les sièges d'AXIME et d'UNILOG. On constate un début d'éclatement pour les centres de traitement qui sont situés, pour la plupart, encore à proximité.

La concentration est certaine pour tout ce qui touche à la banque, aux assurances. On y retrouve la conception de logiciels spécifiques, des centres de traitement même de taille très importante, notamment les plates-formes logicielles qui traitent les opérations de salles de marché. Dans ce cas, le travail est organisé sous la forme d'équipes comprenant le personnel du client et celui du prestataire. Les systèmes de relation qui prévalent dans ces implantations au centre de Paris sont complexes.

b) A la Défense, le système productif des services informatiques est dominé par l'effet de siège : sièges opérationnels et sièges de divisions filiales. Ces derniers ont tendance à être regroupés dans un même immeuble. Il existe une extrême mobilité au gré du développement et de la structuration des organismes, avec notamment une intégration progressive des sociétés acquises qui se fondent dans le siège de la division. Tout ceci

s'effectue conjointement à la dissociation d'unités localisées parfois à proximité, comme les centres de traitement. Leur localisation aux abords de la Défense, comme à Courbevoie témoigne d'un nécessaire rapprochement géographique. L'organisation du travail est effectivement centralisée malgré les possibilités techniques de l'interconnexion et ceci dans l'objectif de rapprocher donneurs d'ordre et prestataire.

c) Les lieux extérieurs à Paris et à la Défense : la cité scientifique autour du centre d'Orsay-les-Ulises représente le type d'organisation technopolitaine. La capacité des acteurs à maîtriser des technologies variées et à les organiser construisent des relations biens-services originales. Des matériels haut de gamme y sont mis au point qui, incorporent une forte quantité de services.

Cela signifie que des établissements commerciaux connaissent une mutation de leur contenu fonctionnel par adjonction de tâches d'étude et de conseil (par exemple, Bull). Des pôles de compétence se constituent sur une technologie, sur une conception d'un produit-service et ceci dans la mouvance des groupes de services informatiques. Ces sites sont très spécialisés. Des petites unités conçoivent des logiciels pour des marchés et des technologies tout à fait spécifiques.

d) Evry a pour sa part, un profil de technopole en construction. Des petites unités relèvent de logiques d'organisation très différentes : d'une part des unités innovantes dans la mouvance de leur marché, d'autre part des antennes technologiques qui bénéficient de la présence d'acteurs tels que ceux de l'aéronautique (leur but est de mener à bien un projet d'industrialisation de service). Elles fonctionnent à côté de grandes unités qui relèvent de constructeurs de matériel informatique. Comme ces unités se développent beaucoup dans les services, elles ont un rôle d'organisateur sur le site.

e) Deux autres territoires, Marne-la-Vallée et Seine-Amont, sont étudiés.

Marne-la Vallée est plus original par son rôle au service d'un marché essentiellement régional. Les établissements ont tendance à se spécialiser. Il s'agit de sièges d'agences parfois localisées hors région ou d'agences qui se sont desserrées depuis Paris. Ces établissements participent au processus d'industrialisation des services informatiques, notamment dans la maintenance tierce et l'informatique de production.

Seine-Amont s'étend des portes de Paris, à l'Est, jusqu'à Villeneuve-le-Roi. Les établissements de services informatiques construisent des réseaux de relations avec d'autres complexes technologiques sans pour autant faire apparaître des pôles de compétence. Des unités très innovantes sur un ou plusieurs projets, témoignent de la construction de réseaux sur des technologies de marchés.

Entre ces territoires, toutes les situations intermédiaires sont envisageables. L'important étant d'identifier les liens qui existent entre le type d'établissement, l'unité de base de service rendu et la hiérarchie des rapports à l'espace qu'il entretient avec son environnement. Certaines unités accèdent immédiatement à l'international, et maîtrisent l'ensemble des hiérarchies spatiales, tandis que d'autres sont essentiellement ancrés dans le milieu local.

M. MOUSSY, adjoint du responsable de la formation à la BNP

L'objectif de cette intervention consiste à identifier, pour le secteur bancaire, quatre mutations au plan du personnel dans la période récente : les effectifs, l'organisation du travail, les métiers et les qualifications.

Les effectifs :

Quel enseignement peut-on tirer de l'examen de l'évolution des effectifs sur une période de dix ans, de 1980 à 1990? Contrairement aux idées reçues, c'est la quasi stabilité. La progression pour l'ensemble des établissements de crédits est de 0,48%.

Cette stabilité globale n'est qu'apparente. Lorsque que l'on procède à un examen par réseau, on peut constater, d'une part, des diminutions relativement significatives, d'autre part, des progressions tout autant significatives. C'est le cas, pour la diminution, des banques dites de l'Association Française des Banques, qui ont vu leurs effectifs, pour la même période, diminuer de près de 7%. Tel a été le cas, dans une proportion moindre, pour le Crédit agricole et les Banques populaires. En revanche, le Crédit mutuel et les Caisses d'épargne ont vu leurs effectifs progresser très sensiblement.

Pendant dix ans et sur un échantillon des trente-sept principales banques, on dispose d'une série suffisamment significatives. On distingue alors trois périodes :

Jusqu'en 1984, le niveau des effectifs est resté à peu près stable. La remontée des effectifs pour les années 1983 et 1984, tout à fait ponctuelle, s'explique

vraisemblablement par les dispositions liées au contrat de solidarité. Pour les quatre années qui ont suivi, 1985-1988, des variations d'effectifs sont souvent inférieures d'une année sur l'autre à 1%. On peut donc qualifier cette période de "douce". Depuis 1989, la baisse constatée tourne fréquemment, d'une année sur l'autre, autour de 2,5% voire beaucoup plus. Dans une étude effectuée il y a deux ou trois ans, une quarantaine d'établissements de crédit qui avaient procédé à des licenciements collectifs ont été recensés. Dans les années à venir, les grandes entreprises bancaires vont continuer dans cette voie.

L'organisation du travail :

A cet égard, il est intéressant de s'arrêter sur deux aspects particuliers; l'impact de l'informatique sur l'organisation du travail et l'adaptation des structures liées à l'activité bancaire.

L'informatique, historiquement, a permis de répondre au traitement de masse, puis de développer une offre bancaire affinée, personnalisée, globalisée, tandis que les opérations pouvaient se traiter fréquemment en temps réel. Des tâches sans grand intérêt ont pu être supprimées et la qualité du service a été accrue.

Pourtant bien des imperfections subsistent. L'introduction de terminaux est encore trop souvent faite sans réelle préparation, des postes de travail sont supprimés sans que les modalités de transfert soient préalablement réfléchies et opérées. Sur un plan global, l'informatique est conçue comme une espèce de comptabilité à double entrée, un peu bestiale :

X millions d'investissements=X emplois en moins. Cette réalité, à peine caricaturée, entretient la confusion sur ce qui devrait rester un outil, une technique et non une astreinte, une contrainte. Bien souvent, on a ainsi une mise en cause concrète du management sans l'avoir recherchée au départ.

L'adaptation des structures liées à l'activité bancaire : les préoccupations sont diverses et s'ajoutent les unes aux autres dans une espèce d'empilement. Dans les années 1980, on a ainsi constaté la création d'une direction de la communication dans la plupart des banques. Puis ce fut tout dernièrement le renforcement des activités financières, la prise en compte plus grande des aspects juridiques, la surveillance des risques et le

recouvrement des créances, le développement des produits thématiques et d'une offre bancaire construite autour de métiers et de filières spécialisés. Ces évolutions récentes des années 1980-1990 comportent une caractéristique commune. Elles renforcent le poids de la direction générale et, en conséquence, ont une fâcheuse tendance à accroître la distance entre le terrain et le sommet. Ce clivage ne fait d'ailleurs que s'accroître avec la complexité croissante des opérations et des groupes.

Au-delà de ces deux questions importantes, les effectifs et l'adaptation des structures pour la meilleure utilisation de l'informatique, d'autres points doivent être signalés : la localisation baladeuse des tâches administratives, opérations de back-office et traitement des opérations de masse. D'où la situation délicate de certains bassins d'emploi à Paris comme en province, lorsqu'une banque a centralisé et décentralisé dans une même commune des activités administratives. Par exemple, les services de conservation des titres. Il se pose évidemment des problèmes spécifiques d'organisation du travail et de personnel. La question de la durée et de l'aménagement du temps de travail est actuellement en négociation.

Les métiers :

L'environnement économique de l'entreprise, les conditions d'exercice de l'activité bancaire, les personnels et l'organisation bougent, les métiers aussi. Ainsi, cohabitent des métiers anciens et des nouveaux qui émergent. Parmi les métiers bancaires traditionnels, les métiers administratifs diminuent mais doivent parallèlement intégrer des exigences nouvelles liées aux préoccupations de qualité. Les métiers commerciaux s'enrichissent tout en se spécialisant par type de clientèle et de marché. Mais d'autres se développent dorénavant, dans le domaine des activités financières, internationales, dans le domaine commercial, de l'organisation de l'informatique, ainsi que dans le domaine de la communication. Cette transformation des métiers anciens ainsi que l'apparition de métiers nouveaux posent, en réalité, une foule de problèmes qui "interpellent" quotidiennement la gestion des ressources humaines et la formation des hommes. Il s'agit, premièrement, de résoudre par des formations appropriées les écarts de compétence pour les personnels dont les postes disparaissent.

Deuxièmement, il faut valoriser le rôle de l'encadrement intermédiaire qui se trouve bien souvent au confluent des contradictions de l'entreprise et des processus de changement qu'il ne maîtrise pas.

Troisièmement, il faut trouver les procédures, les méthodes de travail, par groupe de projets par exemple, qui permettent de mettre en commun les expériences, les générations, les approches, les qualifications, les spécialistes et les généralistes.

Quatrièmement, il faut encore mieux anticiper les besoins futurs des compétences et gérer les carrières. En effet, une mobilité affichée comme une valeur forte de l'entreprise et qui ne peut se réaliser, crée une frustration pour l'entreprise et pour les salariés.

Les qualifications :

Examinons cet aspect à partir de deux angles liés : la progression de la catégorie cadres et, sur ce point, cela vient un peu en contradiction avec un propos précédent, l'élévation du niveau d'embauche.

La progression de cette catégorie est régulière, sans interruption de 1985 à 1993. Pour la première fois en 1991, sur l'échantillon disponible, son pourcentage a dépassé celui de la catégorie des employés. Cette catégorie cadres n'est pas plus homogène que les autres. En effet, les modalités d'accès sont différentes par promotion interne, par diplôme d'enseignement supérieur. Il existe aussi des différences sur les métiers et les responsabilités ainsi que sur les niveaux et modes de rémunération.

Dans les années 1960-1970, les recrutements se faisaient, pour l'essentiel, au niveau BEPC, dans les banques et les assurances. Ces personnes sont toujours actuellement dans l'entreprise. Aujourd'hui, ces recrutements s'effectuent très rarement à un niveau inférieur au baccalauréat et, le plus souvent, avec une répartition variable selon les années entre trois parties : BAC, BAC+2, BAC+4. Les deux derniers niveaux sont largement plus nombreux que le premier. Ceci n'est évidemment pas sans impact sur la sociologie du personnel et ses attentes sur la gestion des carrières.

Comment les qualifications peuvent-elles se présenter? Si elles peuvent être différentes dans l'entreprise, il faut au moins essayer de résoudre deux points :

- mettre en oeuvre les volontés nécessaires pour identifier et surmonter les contraintes;
- valoriser les potentialités humaines et sociales.

Identifier, surmonter les contraintes : la contrainte dominante actuellement est celle de l'hégémonie du court terme. Celle-ci se trouve accrue par la globalisation des marchés, accentuée par la vague en cours des privatisations. Sur le plan de la gestion, ceci se traduit conjointement par la primauté accordée à la rentabilité et à la productivité. Sur le plan quasi anecdotique, ce sont les pressions constantes des agences de notation, de la presse financière, des actionnaires, de l'activité économique et humaine concentrée et réduite à des ratios présentés comme des instruments scientifiques intangibles.

Cette situation dans laquelle les rythmes courts- de plus en plus courts- de l'entreprise, et ceux plus longs de l'homme au travail, font qu'ils coïncident de moins en moins. Cette discordance accentuée des rythmes est source de complète incompréhension. De plus, si l'on veut modifier les choses positivement, il faut valoriser les potentialités humaines et sociales. Plusieurs orientations positives devraient pouvoir être retenues et mises en oeuvre. Lier étroitement l'économie et le social, résoudre la panne du dialogue social et revitaliser le rôle des acteurs, relever les défis de l'heure, sortir du malthusianisme en matière d'emploi, accroître les compétences, favoriser et généraliser les solidarités intergénérationnelles. Enfin, intégrer la gestion des ressources humaines en amont de la gestion globale de l'entreprise.

Il reste à s'interroger sur la possibilité des activités tertiaires marchandes à créer des emplois.

On a cru que le secteur tertiaire viendrait se substituer aux secteurs primaire et secondaire à cause de la nature statique de l'évolution de l'emploi. Son développement était le signe de la modernité et la source de la création continue d'emplois. Sans doute était-ce oublier un certain nombre d'éléments déjà évoqués. Ce secteur ne peut s'analyser sans la prise en compte de la tertiarisation des autres secteurs d'activités. Il est très hétérogène. 43 branches le concernent. Hétérogénéité selon les branches, mais aussi pour les statuts, les modes d'organisation, les conditions de travail, les rémunérations et la place occupée par les femmes. Ce secteur tertiaire, qu'il soit marchand ou réglementé, est largement soumis à la concurrence internationale et à la dérégulation, qu'il s'agisse des transports ou des télécommunications.

Ainsi, la question de savoir si les banques et les compagnies d'assurance au sein du secteur tertiaire contribueront de nouveau à créer des emplois appelle une grande prudence. L'observation de la période récente incline plutôt à une réponse négative.

L'expansion économique, l'expansion bancaire et la consommation finale des familles sont liées. Or, aujourd'hui en France et en Europe, le contexte n'est guère favorable.

Donc, comment réaliser une gestion concertée, positive, durable des ressources humaines dans un cycle conjoncturel bas?

Pour conclure, voici cinq axes de recherche qui seraient utiles aux uns et aux autres.

1) La place et le rôle des femmes dans les banques et les compagnies d'assurance, au-delà d'une analyse statistique purement formelle.

2) L'identification et la valorisation des compétences. Sur ce point, on hésite fréquemment et on navigue entre différents obstacles, entre sous et sur qualification, juxtaposant les spécialités, hésitant entre flexibilité interne et externe. Par ailleurs on s'appuie sur des outils de gestion des ressources humaines très difficiles à manipuler, notamment dans les grandes organisations. Le chantier de la valorisation des compétences et des potentialités est un véritable défi et il est loin d'être achevé.

3) Les modifications en cours et à venir de l'organisation du travail. Jusqu'alors, les recherches effectuées sur les secteurs financiers, tant sur le plan français qu'euro-péen, ont porté sur l'informatisation, ses conséquences quantitatives sur l'emploi ainsi que sur les qualifications. Ce type de recherches est utile. Il est souhaitable de les prolonger car l'informatisation n'est pas arrivée à son terme. Il faut songer aux échanges de données informatiques ou à l'extension des paiements transfrontières. Mais là encore, il faut introduire des éléments beaucoup plus variés. La seule liaison informatisation-emploi est globalement insuffisante.

4) L'analyse de la productivité. La productivité dans les services a fait l'objet d'études variées mais elles laissent souvent un goût d'inachevé. L'exercice butte fréquemment sur la validité des instruments de mesure utilisés. La nature des enjeux, l'importance des acteurs sont souvent des paramètres étrangement absents de ces études. Dans des secteurs d'activités où, plus que partout ailleurs, domine la culture des chiffres, il faut rendre compréhensibles par tous les enjeux, les éléments constitutifs et les clés de répartition de la productivité. Quelles que soient les difficultés conceptuelles rencontrées, des recherches étayées seraient dans ce domaine tout à fait bienvenues.

5) L'évolution de l'offre et des services. Cette offre a évolué. Elle s'est adaptée et diversifiée parallèlement à la déréglementation, qu'il s'agisse de la gamme des produits, de l'approche clientèle, des canaux de distribution, de la qualité des services ou encore de la tarification. Pour autant, que savons-nous exactement de l'ajustement de l'offre à la demande? Surtout quand la première (l'offre) domine la seconde. Que savons-nous exactement des produits et des services qui existeront dans les dix années à venir?

Voilà un champ possible de recherches même si, sur un tel sujet, les aléas de la conjoncture économique et les stratégies particulières des entreprises risquent d'être des facteurs d'analyse perturbants.

QUESTIONS

M. RIGAUD

Il ressort de vos informations que je n'ai pas trop ressenti la question de l'organisation nouvelle à l'intérieur des entreprises. Je vois bien la présentation de l'évolution du secteur des services, mais je ne ressens pas les nouvelles formes d'organisation qui peuvent se mettre en place à l'intérieur des entreprises. C'était un peu ce que j'attendais d'une telle intervention.

M. MOUSSY, adjoint du responsable de la formation à la BNP

Je peux apporter des éléments de réponse mais ce sera de toute façon partielle. On a sur ce point des empilements. Chaque fois que se produit un besoin d'organisation, ou une technologie nouvelle ou une nécessité de répondre à une préoccupation nouvelle (par exemple, dans le secteur bancaire, la surveillance des risques ou la création de services), on crée une nouvelle structure. Evidemment, ce sont des structures qui emploient des cadres de très haut niveau. Tel que je peux le comprendre et l'observer, ce sont plutôt des structures qui s'additionnent par strates. De toute façon, c'est lié à l'informatisation et à l'évolution de l'offre de produits.

De plus, le secteur des services comprend plus de quarante branches et un intervenant a précisé qu'il y avait une grande diversité. Quand on parle du secteur tertiaire, il faut intégrer cette diversité, à la fois dans la taille, dans l'activité, dans la localisation, dans la mobilité des produits et des énergies. Cela me paraît un point clé dans l'approche de cette question.

Les nouvelles formes d'organisation sont fortement dépendantes de la taille des entreprises. Si on prend le cas très concret de CAP GEMINI SOGETI, c'est une organisation très proche d'une forme industrielle qui s'est mise en place en 1993. A la suite du programme GENESIS, des responsabilités sont réparties au niveau international, sur des sites différents, par produits : des responsabilités-produits affectées à un pays. Par exemple, en Grande-Bretagne, c'est le Facilities Management qui est structuré mondialement à partir de Londres, suite au rachat de la société HOSKINS.

Donc on ne peut pas dire - et c'était une conclusion de l'exposé de Béatrice COLPIN- "voilà le schéma selon lequel se structureront les nouvelles formes d'organisation du travail et de la production". C'est la notion de diversité, de différenciation, d'hétérogénéité. Il n'y a pas de réponse univoque. Il y a de grandes tendances que l'on voit apparaître, une certaine industrialisation du service. C'est fort et puissant mais, en même temps, il y a une capacité d'innovation. C'est pourquoi, par rapport à ce que disait M. MOUSSY, il y a sans doute, pour des métiers existants, des gains de productivité qui vont apparaître. Mais ce qui est frappant dans les activités de service, c'est leur capacité d'innovation, leur capacité à créer de nouveaux produits. Des collègues ont travaillé sur cette problématique. Il est frappant de voir dans l'expertise comptable, dans l'audit..., que sans arrêt de nouveaux produits-services naissent avec une rapidité étonnante. Ils se renouvellent aussi vite que peuvent le faire les micro-processeurs ou les mémoires dynamiques. Quelque chose se construit très rapidement dans les services, comme sans doute cela l'a été, il y a quelques années, dans l'industrie.

DEUXIEME PARTIE :
LE POINT DE VUE DES ENTREPRISES

TABLE RONDE

M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris

Nous avons le plaisir d'accueillir à cette table ronde des chefs d'entreprise qui représentent les différents secteurs des services.

Jean-Claude PENAUILLE, directeur de P.S.I., dirige une importante société de nettoyage, maintenance de locaux, sécurité, emballage. Il a un effectif de 7 500 salariés en France et à l'étranger. Il présentera les caractéristiques de son secteur. Il est également membre de la chambre de commerce et d'industrie de Paris.

M. SAQUET est le directeur général de la société FIDUGERE, cabinet d'expertise comptable de 17 personnes. Il a une large expérience de ce secteur, à la fois par lui-même en tant que responsable d'une unité, et par sa clientèle. Les rapports entre expert comptable et clientèle sont des rapports tout à fait particuliers.

M. Pierre ANDREY est le président du groupe SSS qui se compose de Software et Systèmes Spéciaux, et de la société Alfa 6. Ses effectifs sont de soixante salariés et il connaît dans ce secteur une très belle croissance alors que certains ont des difficultés.

Me Daniel HURSTEL est avocat à la Cour et associé au cabinet MOQUET et BORDE. Il représente cette profession libérale.

Je vous remercie, Messieurs, d'avoir accepté de témoigner de votre expérience. Je souhaite que vous présentiez rapidement les caractéristiques de votre société dans son secteur. Ensuite, pour qu'il y ait débat, nous essaierons d'étudier ensemble quelques points et caractéristiques de vos domaines.

M. PENAUILLE, Directeur de P.S.I

Je voudrais insister plus particulièrement sur un département qui bouge de manière très importante, qui est la propreté. PSI a une activité de sécurité et d'emballage qui a été un sauvetage d'une entreprise en Beauce dans l'emballage de luxe, il y a quelques années. Mais la grande branche d'activité est la propreté. Elle intervient sur l'ensemble du territoire avec une cinquantaine d'agences et aussi bien dans les moyens de transport,

avions, bateaux, T.G.V., que dans les bâtiments tels que les hôpitaux, les centrales nucléaires... Tout ce qui est à nettoyer et à assurer en hygiène et propreté sur le territoire.

Dans cette branche propreté, on reprend tous les thèmes que l'on a développés précédemment. A savoir, il y a eu une transformation extraordinaire au cours de ces dernières années, avec une profession qui se spécialise beaucoup. Des demandes sont liées à des obligations européennes. Par exemple, dans l'agro-alimentaire où les contraintes d'hygiène sont devenues beaucoup plus fortes. Ainsi on se tourne vers des professionnels qui doivent installer un certain nombre de processus pour parvenir à des normes d'hygiène acceptables au niveau européen.

Pour la sécurité, c'est le cas du fonctionnement à l'intérieur des centrales nucléaires ou de ce genre de sites à risques. C'est peut-être aussi la transformation dans une formation. Les nouveaux systèmes de transport qui sont intervenus à la SNCF imposent, dans le cadre de la maintenance des T.G.V., d'avoir des spécialistes ou des techniciens d'un autre domaine. C'est également le cas des hôpitaux qui tentent de spécialiser leurs différentes équipes pour qu'elles puissent répondre à des critères, mais des critères différents selon les niveaux de services qui leur sont confiés.

L'autre transformation, donc l'autre obligation qui est en train de changer considérablement ces entreprises, est l'organisation industrielle. Aujourd'hui, un certain nombre d'entreprises de services, particulièrement dans la propreté, se dirigent vers les certifications ISO 9002. Ceci est une révolution culturelle totale dans ce type d'activité puisque l'on doit organiser la "traçabilité" dans l'entreprise ce qui implique de modifier complètement les méthodes de travail.

Cela entraîne, évidemment, des efforts considérables dans la formation. Des formations d'accès à la profession ont été mises en place, aussi bien par le système d'apprentis, de brevets, de BAC PRO, de BTS et maintenant de formation d'ingénieurs. Elles peuvent aussi se faire par un FAF qui vient de se mettre en place pour utiliser au mieux l'ensemble des fonds à la disposition de l'ensemble de la profession. Donc des efforts très importants qui sont toujours liés aux spécialisations. Sous la propreté, l'hygiène et le nettoyage, toutes sortes de métiers différents sont impliqués. La formation doit être adaptée pratiquement à chaque établissement. Il y a obligation de service mais, aussi maintenant, obligation de résultat.

En ultra propreté, on mesure tous les matins les particules de poussières qui se promènent dans l'atelier. La formation est donc appuyée de manière très particulière au type de site. Sur un aéroport, on va s'occuper de la propreté, de l'aspect...mais aussi de la qualité de l'accueil, de la manière de jouer avec les équipes souples par rapport aux horaires d'arrivées, aux charges de l'aéroport.

Tous ces types de formation sont donc différents. En même temps, il existe de telles exigences aujourd'hui que nos activités font des efforts de formation très importants, en sachant qu'il y a deux types de salariés dans nos entreprises.

L'ensemble du secteur propreté en France, dans le secteur industriel, emploie 280 000 personnes, dont la moitié à temps partiel. Tous celles et ceux qui travaillent dans les hôpitaux, dans les usines agro-alimentaires, dans les milieux industriels environnement, automobiles ou aéronautiques ou le nettoyage des matériels roulants, sont des équipes présentes 24 heures sur 24.

On peut noter aussi pour cette branche ce qui a été soulevé tout à l'heure, c'est-à-dire une forte mécanisation. D'année en année, les investissements s'accroissent dans des matériels de plus en plus lourds et de plus en plus sophistiqués. Des efforts considérables sont faits sur l'autonomie des matériels, sur la facilité de fonctionnement de ces types de matériel, plus que sur la robotisation. Ces actions se font en partenariat avec des fabricants de matériel, même si on a vu une petite société de Toulouse qui a fait faillite ces derniers temps et qui travaillait sur la robotique dans notre profession.

Comme conséquences immédiates, on a constaté que le développement du chiffre d'affaires sur l'ensemble du territoire du nettoyage industriel était de 6% et que l'augmentation des emplois a été de 3%. Pour la première année, la profession a perdu des emplois par rapport à l'évolution du chiffre d'affaires. Cela est très notable. C'est un élément qu'il faudra prendre en compte pour les années à venir.

En même temps, d'autres types d'emplois se créent, en particulier ceux liés à l'environnement, comme la gestion des déchets. Un certain nombre de lois contraignantes vont être mises en place qui vont responsabiliser les fabricants et propriétaires de déchets. Les tris devront pratiquement se faire à l'intérieur de l'usine ou des bâtiments. Il va donc falloir que quelqu'un fasse ce genre de travaux, s'occupe de leur convoyage, éventuellement de leur traitement.

Un autre thème se développe de manière relativement importante, c'est la gestion des bâtiments, selon un mot à la mode "facilities management service". C'est un peu la maîtresse de maison de l'entreprise. Il faut lier la capacité d'intervention au savoir-faire des gens qui sont dans nos entreprises. Le recrutement se fait souvent sur un système d'échec. On ne choisit pas forcément ce type d'activité. Or, on s'aperçoit aujourd'hui, quand on analyse le bilan social, de l'ensemble des premiers métiers et des formations, que l'on dispose de toute une palette de métiers : maçon, carreleur...

De plus, il existe une véritable demande pour assurer le bon fonctionnement des bâtiments, par exemple changer une dalle de marbre, un lavabo, un plafond..., afin que le bâtiment fonctionne sans avoir le souci d'aller chercher une entreprise qui ne voudra pas se déplacer pour un travail relativement moyen. Elle aura, en plus, le désir de faire un travail sérieux puisqu'elle sera peut-être, par la suite, destinataire d'un important contrat de propreté.

Le développement de notre profession se fera probablement vers d'autres métiers, d'autres thèmes de formation, d'autres classifications et organisations à l'intérieur de la grille des conventions collectives. Ces dernières sont en pleine transformation actuellement à cause des modifications citées précédemment.

M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris

Je vous remercie. Votre intervention était particulièrement intéressante. Elle nous montre combien ce métier de la propreté est en train d'évoluer, à la fois dans le sens de la spécialisation, d'une technicité, d'une standardisation et qu'à la limite, il y a des caractéristiques proches des autres métiers. C'est ce que nous allons voir.

M. ANDREY, Président du groupe SSS.

Je dirige une société de service en informatique. Je vais partir de quelques chiffres que j'ai reçus de l'INSEE, suite à l'étude de notre profession pour caractériser notre métier. Notre profession compte 25 000 entreprises en France, dont 24 000 ont moins de 10 salariés. Le groupe SSS occupe 62 personnes et se situe dans les 300 premières sociétés en France. On voit bien que l'analyse du segment "société de service", de façon globale, a ses limites. On ne fait pas la même chose dans une société comme celle qui a été citée précédemment, dans une société comme la mienne ou dans les sociétés de tout petit effectif qui composent la majeure partie des sociétés de service informatique.

Dans cette profession, les segmentations de métier sont fortes. Elles induisent des organisations industrielles différentes en fonction des métiers. Dans une même société, on peut trouver des métiers différents. Par exemple, la CIGOS a une activité de type monétique en service bureau pour le Crédit lyonnais ou d'autres banques, et une activité de conseil et d'ingénierie. Il est clair que ni l'organisation du travail, ni les profils, ni l'implantation géographique ne se ressemblent à l'intérieur de cette même société.

Nous nous sommes placés délibérément et historiquement sur un créneau de technologie, car certains principes de business industriel s'appliquaient également dans notre secteur. Pour exister dans la profession, à la taille que l'on pouvait espérer atteindre, il fallait se positionner sur une stratégie de spécialisation forte par rapport à ce que l'on pourrait appeler une stratégie de masse qui est celle des grands groupes. Dans ce cas, la valeur ajoutée par individu n'est pas la même. La recherche est différente de celle d'une société de petite taille comme la mienne, dont l'existence est bien l'apport en valeur ajoutée technologique.

Je fais deux métiers technologiques, où on assiste à une révolution, à l'industrialisation des services. Je pratique le conseil technologique et la formation associée, et la fabrication de progiciels de type système. C'est-à-dire très technique. Une vague technologique et de fond est arrivée. On en entend beaucoup parler dans la presse Elle a déjà des impacts sur le paysage économique et sur l'emploi ainsi que sur l'organisation du travail, la spécialisation et l'organisation sociale de l'entreprise. Cette vague a deux têtes : le client serveur et, surtout, le développement objet.

Mes grands confrères souffrent aujourd'hui. Mon entreprise se porte bien. Elle fait 25% de croissance par an depuis trois ans que j'ai repris cette société. Pourquoi? Parce que je suis sur ces créneaux technologiques ayant un appel très fort. Ils sont sur une stratégie de masse à valeur ajoutée, sur des métiers qui tendent à sortir à proprement parler du métier du service informatique et à se banaliser et se diriger vers l'intérim. Dans ce cadre, le marché est en train de se restructurer par une différence de valeur ajoutée.

Quelle est cette vague de fond? Elle est sur l'industrialisation de la démarche de développement qui, jusqu'à présent, était une démarche assez artisanale et très liée à la qualité des ingénieurs que l'entreprise avait du mal à contrôler. Aujourd'hui, avec des techniques de développement nouvelles, on arrive à capitaliser de façon industrielle sur les développements, à les réutiliser de façon massive et à les maintenir de façon industrielle.

Ces quelques mots vous donnent un ordre d'idée. Je vais caractériser ces propos par une expérience que j'ai menée dans ma société précédente qui travaillait dans l'informatique utilitaire et le fonctionnement.

Au moment de la guerre du Golfe, il s'est posé le problème de mettre en place une cellule de crise et un système que l'on appelle le commandement pour le ministère des affaires étrangères. Il devait permettre l'évacuation des ressortissants français sur les théâtres d'opérations et avoisinants. Un appel d'offres a été lancé. Il y avait trois semaines pour construire ce système qui faisait appel à une technologie avancée. Nous avons gagné ce marché à partir de la technologie de capitalisation de notre savoir-faire. Les délais ont été respectés. Pour ceux qui ont une petite culture dans ce domaine, c'est une performance sur laquelle les grands qui utilisent les techniques classiques de programmation et de mise en place de systèmes n'ont pas pu s'aligner.

Cette technique permet de regrouper un certain nombre de métiers existants avec une valeur ajoutée plus forte. Cela a un impact sur la physionomie de l'entreprise, sur son organisation sociale. Aujourd'hui la population concernée tend vers des BAC+5 avec des formations spécifiques, de façon à pouvoir prendre en charge une opération, de l'analyse à la réalisation, pratiquement avec la même personne. On va réutiliser un savoir de société qui se capitalise. L'important est l'analyse précédente de façon à pouvoir réutiliser les "briques" et les faire évoluer par rapport aux besoins spécifiques court terme.

Avant, la réalisation du travail était très hiérarchisée dans l'informatique car l'on avait des analystes-programmeurs, des conseils, des programmeurs, des gens qui exploitaient. Maintenant, la partie exploitation a tendance à disparaître ou à s'automatiser. La partie développement et informatique a tendance à se regrouper sur des gens de plus haut niveau ou de formation plus forte. Ce n'est pas une question de niveau, c'est une capacité d'abstraction et pas strictement de formation. Ainsi on voit se mettre en place des organisations très peu hiérarchisées, où c'est un réseau de compétences qui se fédère pour répondre aux besoins. C'est ce que nous pratiquons sur la partie conseil et développement. Cela implique pour l'entreprise une capacité à former et à avoir une qualité de production extrêmement forte où même les normes que l'on a citées ne sont **pas suffisantes aujourd'hui.**

La deuxième activité de la société est le produit qui emploie les mêmes techniques que pour le développement, mais avec une rigueur et une volonté d'industrialisation encore

plus fortes. Sur les produits reposent des architectures techniques d'au moins les deux plus grandes banques françaises, plus la Banque de France. Ces produits supportent, pour le Crédit lyonnais et la B.N.P., deux fois vingt mille stations de travail qui sont dans les agences. On n'a pas le droit de ne pas être irréprochable.

Sur la partie conseil-développement, le suivi de nos clients est un métier de proximité. Mais, avec une capitalisation technologique forte et la partie produit, la différence est la finition. C'est-à-dire qu'il faut arriver, compte tenu des échelles qu'il est nécessaire d'atteindre sur ces marchés, à une qualité absolue et donc un effort industriel très fort.

M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris

Vous avez là l'exemple d'un secteur bien connu et étudié. Mais je ne me rendais pas compte de sa rapidité d'évolution. Ce qui paraît vraiment intéressant, c'est ce que vous avez dit sur l'industrialisation de la démarche de développement et sa capitalisation. Vous semblez la mettre en exergue comme un des éléments cruciaux dans votre démarche concurrentielle. Comme dans les exposés précédents, vous avez montré l'évolution organisationnelle de votre société qui en a résulté.

M. SAQUET, Directeur général de la société FIGUGERE

En France, il y a à peu près 12 500 cabinets d'expertise comptable qui emploient environ 100 000 personnes. C'est-à-dire qu'après une croissance jusqu'à 110-115 000 personnes, ce secteur a perdu des effectifs, compte tenu de la crise et des plans sociaux mis en oeuvre dans la plupart des cabinets, notamment les plus importants.

C'est une profession qui a gagné 20 000 emplois depuis 1985, soit une progression soutenue, régulière mais qui est pour l'instant relativement arrêtée.

Les métiers de la société FIDUGERE sont des métiers traditionnels de l'expertise comptable. Tout d'abord, la délégation comptable, fiscale et sociale, c'est-à-dire des sociétés qui confient tous leurs problèmes administratifs à une tierce personne. Cela est l'ancien métier de base que l'on appelait la tenue comptable. Ensuite il existe des prestations de services un peu plus élaborées : la révision, la prévision et la fourniture des états financiers. Enfin, un troisième métier, le conseil, sachant qu'il y a interaction entre les trois.

En ce qui concerne la délégation, ou ce que l'on appelle dans notre profession le "facilities management", on se rend compte que c'est un métier relativement stable, contrairement à ce que l'on attendait. C'est-à-dire un métier qui n'a pas disparu, contrairement à ce que l'on disait il y a dix ans. De nombreux artisans, de créateurs d'entreprise ont besoin d'un service qui soit complet, qui les décharge d'un certain nombre de travaux qu'ils ne sont pas capables d'assumer ou pour lesquelles ils pensent que le personnel qualifié ira plus vite et à un coût intéressant. Ce type d'entrepreneur continue donc de confier ces tâches administratives à un cabinet.

Au niveau de cette délégation, on voit de plus en plus, et surtout en période de crise, beaucoup d'entreprises qui font appel à nos cabinets. Elles font de la délégation de tâches qu'elles estiment ne plus entrer dans leur métier de base. C'est ainsi que j'ai des clients qui me disent "Mon métier, c'est de faire du commercial, la comptabilité ce n'est pas mon problème". Donc on devient responsable et comptable de la production des états financiers, de la production des limites de consolidation à l'égard de la maison-mère, c'est-à-dire que l'on prend des responsabilités beaucoup plus importantes qu'avant dans la production d'états financiers.

Cela se fait pour des raisons de souplesse à l'égard de ces entreprises, pour des raisons de maîtrise de coûts. On ne sait pas jusqu'où peut aller un service interne. Pour des raisons de sécurité vis-à-vis du système d'information, qui parfois n'est pas fiable à l'intérieur des entreprises. Il peut s'agir également de recentrage des créances sur l'unité de base et, d'une manière plus générale, pour des raisons de souplesse à l'égard du personnel auquel on est susceptible de faire appel ou que l'on n'est pas sûr de pouvoir garder en cas de retournement de conjoncture ou si l'évolution de l'entreprise ne se maintient pas.

C'est ainsi, par exemple, que dans une société de prestation de service dans le domaine aérien, il y avait quatre personnes dans un service comptable, il y a deux ans pour un effectif de quarante-deux personnes. Actuellement, il est de 150 avec toujours le même effectif au service comptable. La société estime que son activité repose essentiellement sur deux ou trois contrats importants, que leur perte occasionnerait des problèmes administratifs, éventuellement des suppressions d'emplois. Jusqu'à ce que la situation soit stabilisée, la société préfère confier à l'extérieur la surcharge de travail qu'elle juge exceptionnelle.

En ce qui concerne la préparation des états financiers, c'est une mission traditionnelle de l'expertise comptable. Là, on note que les entreprises prennent une partie des tâches en interne. Pour alléger les coûts, pour valoriser la prestation apportée, l'expert comptable n'intervient qu'en fin de parcours pour vérifier, contrôler, donner l'impact qui convient vis-à-vis des tiers. En revanche, au niveau de l'évolution, on note la nécessité de la rapidité de fournir des états financiers vis-à-vis des tiers et des services internes. Il existe donc des exigences nouvelles au niveau de ces prestations. Sinon, au niveau de la masse globale, c'est un marché relativement stable. Tout dépend du nombre d'entreprises et, à ce niveau-là, il n'y a pas d'évolution notable.

L'activité de conseil est la conséquence logique des deux précédentes. Dans ce cadre, la demande des clients est de plus en plus forte. Pour certains, ce ne sont pas des conseils que l'on pouvait donner il y a dix ans. Les entrepreneurs sont de plus en plus formés, même au niveau des artisans. D'ailleurs pour s'installer ou avoir une carte à la chambre de métiers ou au registre du commerce, il faut avoir fait des stages de gestion. Les interlocuteurs ne sont donc plus les mêmes. Ce sont eux qui demandent des conseils, qui en discutent, qui exigent de plus en plus de rapidité de réaction. Ils ont le souci de la stratégie à long terme ce qui n'était pas le cas dans le passé.

Cela correspond à la satisfaction des besoins, à l'amélioration de la gestion et de la communication avec des tiers, c'est-à-dire les banquiers, et de plus en plus, les fournisseurs et les clients qui demandent des explications sur les états financiers qui sont présentés par telle ou telle entreprise.

Sur l'aspect de la concurrence, il est classique de dire qu'elle est de plus en plus forte. Il faut savoir que la population est très hétérogène et, parmi les 12 000 cabinets, deux ou trois mille n'ont qu'une seule personne. Il existe aussi des cabinets de plus de trois mille salariés.

La concurrence se manifeste tout simplement par le fait qu'en raison de la crise, les structures importantes, qui avant se cantonnaient à des tâches - dites nobles - de révision, d'organisation de grandes entreprises, ont tendance à s'intéresser aux PME-PMI. Elles pratiquent une politique de rachat systématique de petits cabinets pour asseoir une activité sur une clientèle aussi diversifiée que possible.

En revanche, dans la mesure où l'on exerce une profession très "intuitu personae", la pression sur les prix ou le chantage au changement de prestataire semble relativement

faible. A partir du moment où il y a une prestation de qualité et où les coûts sont raisonnables, je n'ai pas senti vraiment le poids de la concurrence.

S'agissant de l'évolution de l'organisation en elle-même, comme toutes les professions, nous avons bénéficié de l'informatisation. Nous avons pu saisir des informations de base, des pièces de manière beaucoup plus rapide et surtout avoir la possibilité de sortir des états financiers de manière "industrielle". Car tous les bilans sont les mêmes, quelle que soit la taille de l'entreprise.

En revanche, l'industrialisation dans la prestation de services comptables ou de commissaires aux comptes, s'arrête un moment donné. Sitôt que l'on touche au conseil, le ratio ou le commentaire automatique ne marche plus. Il faut un commentaire personnalisé, écouter le client, aller le voir. Le conseil en matière de gestion ne se fait pas par téléphone. Il se fait de visu et les entrepreneurs ont besoin que l'on connaisse leur métier, et l'appréciation que l'on peut avoir sur le bilan dépend beaucoup de la connaissance que l'on a de l'entreprise.

Pour entrer dans le débat artisanal-industriel, le qualificatif varie en fonction des métiers et surtout de la mission confiée.

Au niveau organisation, l'informatique a permis la suppression de certaines tâches purement matérielles et donc de les alléger. Dans l'avenir, on va vers une organisation du travail plus cellulaire, avec une responsabilité accrue des personnels à qui les entrepreneurs demandent un service complet. On va avoir maintenant un seul interlocuteur, et c'est plutôt l'évolution de l'organisation telle que je la vois, c'est-à-dire des groupes de travail, des groupes de personnes qui ont des responsabilités complètes sur un dossier. C'est ce qu'apprécient les entrepreneurs.

Voilà ce que je ressens au travers de ma société sur l'évolution de notre métier. Le point majeur dans le futur sera de mettre à la disposition du client des résultats rapides, avec des coûts maîtrisés et éventuellement discutés.

La deuxième facette de ma perception est le choix des clients que l'on peut avoir dans les services. Deux points s'opposent à l'évolution des entreprises et se traduisent souvent par leur mort. C'est leur grande fragilité liée à une structure financière insuffisante : le poids des charges fixes est fréquemment très mal maîtrisé et se termine

par la mort de l'entreprise de services. L'évolution, c'est bien, mais assurer également la survie, c'est important.

M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris

Vous avez bien développé dans vos trois métiers, vos relations avec la clientèle. Le facteur responsabilité est important, ainsi que la sécurité que vous devez assurer et la rapidité. Vous avez bien montré aussi quelle est l'évolution de vos relations avec vos clients, la personnalisation nécessaire, la connaissance des activités de votre clientèle. Autre point, il est nécessaire, pour votre secteur, de développer une stratégie de relation client à long terme. Or souvent on imagine que dans les métiers la recherche du chiffre d'affaires est prioritaire, alors qu'en fait, une clientèle se bâtit par des relations longues, sérieuses. Le service assure les exigences de la clientèle.

Me HURSTEL, Avocat à la Cour et associé au cabinet MOQUET et BORDE

Pour présenter le monde des avocats d'affaires, métier peu connu de ceux qui ne sont pas nos clients habituels, j'exposerai, à partir de la présentation du cabinet d'avocats que j'anime, ce que ce secteur représente et ce qu'il devrait représenter.

Quand on parle d'avocat, on pense généralement au divorce, au problème du mur mitoyens et la nécessité de donner 5 000 F à un avocat pour tenter de sortir de ses difficultés. C'est là un métier louable qui n'est pas celui dont je parlerai aujourd'hui car sous le terme "avocat", il existe des exercices professionnels très différents. La diversité que recouvre ce terme est apparue notamment au moment de la récente fusion des professions d'avocats et des conseils juridiques.

Je suis associé d'un cabinet dit "de droit des affaires", c'est-à-dire que notre activité consiste à accompagner l'entreprise, et je dirai exclusivement l'entreprise, dans l'ensemble de ses opérations. Cela recouvre le droit économique, comme le droit de la distribution, des marques et le droit financier ou boursier, le droit des sociétés et notamment, la constitution d'une société, les fusions ou acquisitions de société, les rapports entre actionnaires et dirigeants; le droit social et le droit fiscal. Le droit communautaire a maintenant vocation à intervenir dans la plupart de ces secteurs. Il y a également ce que nous appelons le droit des technologies nouvelles, l'informatique, le droit de l'espace, le droit des télécommunications. Ce sont là les activités générales d'un cabinet de droit des affaires.

Notre cabinet regroupe, dans le cadre d'une société civile professionnelle, une soixantaine d'avocats. Tous les associés et collaborateurs, sont indépendants, c'est-à-dire qu'ils exercent leur activité sous le régime des professions libérales et non des salariés. Le cabinet est structuré par équipes en fonction des dominantes juridiques citées précédemment. Nous disposons également d'un département contentieux regroupant une dizaine de personnes. Ces équipes ou départements constituent des services internes spécialisés qui interviennent à la demande de tel ou tel associé plus généraliste qui s'occupe de l'ensemble des problèmes d'un client.

La nature des activités dépend également du type de l'entreprise cliente : une entreprise très importante fera appel à un cabinet au "coup par coup" en fonction d'un besoin précis. Ce sont des entreprises qui sont généralement dotées d'un département juridique interne d'excellente qualité et d'un effectif comparable à celui d'un cabinet d'avocats. Pour des problèmes de confidentialité, de méconnaissance de tel ou tel domaine, l'entreprise fait appel à des compétences externes. C'est une clientèle volatile.

Ensuite, l'entreprise moyenne. Ce sont souvent des entreprises dont le département le département juridique est peu développé et qui se reposent presque exclusivement sur un cabinet d'avocats, notamment pour les problèmes internationaux auxquels elles peuvent se trouver confrontées. Le lien entre les dirigeants de cette entreprise et l'un des associés du cabinet est alors très fort et le cabinet d'avocats est conduit à accompagner l'entreprise dans sa vie quotidienne.

Enfin, la petite entreprise. Elle fera appel à ce type de cabinet de droit des affaires, lorsqu'elle le connaît, pour une opération importante, un peu exceptionnelle, par exemple, une acquisition, un problème douanier ou de sécurité sociale, pour lesquels elle pense avoir vraiment besoin d'un spécialiste.

Outre l'activité de conseil aux entreprises, il existe le service aux autorités publiques. Actuellement, nous travaillons pour la refonte de la loi sur les télécommunications au Liban, sous l'égide de la Banque Mondiale. J'ai également procédé à la rédaction de projets de loi en matière de privatisation en Hongrie et en Estonie. Le cabinet intervient alors comme conseiller d'un gouvernement, pour l'assister dans la rédaction de projets de lois, la rédaction de contrats de vente de sociétés, la création d'établissements publics, ou encore la négociation et la mise en oeuvre de financements de grands projets, construction d'autoroutes ou autres.

Voilà, très brièvement, la description de l'activité d'un cabinet de droit des affaires.

Quant à la description de notre cabinet, je l'ai déjà faite sommairement. Nous avons des bureaux à Paris, Lyon, Budapest et dans les Pays Baltes et nous avons le souhait d'en ouvrir ailleurs. Nous n'étions qu'une trentaine en 1989, nous sommes aujourd'hui 120 personnes. Cela nous place au troisième rang des cabinets purement français. La moitié de nos effectifs est composée de personnel administratif, l'autre moitié est composée de juristes, tous ou presque avocats. Tous les avocats qui travaillent chez nous, comme c'est également le cas chez nos principaux concurrents, ont une double formation. Juristes d'une part, ils ont une spécialité d'autre part. Ils ont une formation plus pratique, souvent à l'étranger, le plus souvent aux USA, ou une formation commerciale. Une dizaine d'avocats sur soixante sort d'une école de commerce, HEC, ESSEC ou ESCP.

L'entreprise et son activité étant présentées, voyons dans quel secteur elle intervient, ce qu'est ce secteur et surtout ce qu'il devrait être.

Une première particularité : il n'y a pas véritablement de cabinets d'affaires ailleurs qu'à Paris et dans les Hauts-de-Seine. Cela ne veut pas dire que l'activité dite de droit des affaires n'existe pas ailleurs. Elle existe par exemple à Lyon et à Marseille mais elle ne représente alors qu'une part mineure de l'activité du cabinet, encore plus faible s'il s'agit de droit international des affaires. Il s'agit donc d'un secteur très centralisé. C'est une particularité très française qui ne se retrouve pas dans les pays voisins : que ce soit en Allemagne, en Angleterre, en Espagne, et même en Belgique, on trouve des cabinets internationaux dans n'importe quelle ville moyenne.

Autre particularité : il existe en France une quinzaine de cabinets de plus de cinquante avocats, dont le plus grand, (qui est à Paris), représente un peu moins de deux cents avocats ou juristes. Mais parmi ces quinze cabinets, six ou sept, c'est-à-dire à peu près la moitié, sont des cabinets secondaires de cabinets anglais ou américains. La part française de ce secteur se réduit donc de moitié. Ainsi, alors que le droit est par définition très national, c'est un secteur d'activité dominé par la présence étrangère. Généralement, ces cabinets s'en défendent. Il y a chez eux des juristes français d'excellente qualité.

Il faut noter également que parmi les cabinets restants, un certain nombre dépendent des grands cabinets d'audit. Les KPMG, Les ARTHUR-ANDERSEN ont une activité de conseil juridique, dans des entités certes séparées, mais utilisant leur nom. D'où une

clientèle provenant de leurs réseaux internationaux et résultant de leur activité de comptable qui est orientée le plus facilement du monde vers leurs entités de conseil juridique. Cela fait l'objet actuellement de discussions difficiles entre le ministère de la justice et celui de l'économie.

Dernière constatation : les avocats d'affaires français sont en fait très peu nombreux. Par comparaison, le plus grand cabinet anglais représente 1 200 avocats. C'est-à-dire qu'à lui seul, il compte plus d'avocats que l'ensemble des avocats d'affaires français. La Grande-Bretagne compte en outre une vingtaine de cabinets de plus de deux cents avocats. Londres est certes une grande place financière, mais en Hollande, petit pays par rapport à la France, il y a au moins cinq cabinets de plus de deux cents avocats chacun. En Belgique, où le PNB représente moins que celui de la région Rhône-Alpes, il y en a sept de plus de cinquante avocats. Sans compter tout ceux qui font du droit communautaire. Il y a donc une sous-représentation de ce secteur d'activité en France où il n'existe aucun cabinet de plus de 200 avocats et seulement une quinzaine de cabinets de plus de cinquante avocats.

Abordons maintenant ce que devrait être ce secteur d'activité eu égard à ces particularités.

Comparons Londres à Paris. Si l'on faisait des équivalences entre l'importance des places de Londres et de Paris, on ne peut qu'en conclure que cette activité pourrait être génératrice de très nombreux emplois. De plus, on constate que Londres fait un énorme travail de subvention, de soutien de sa place financière, pour que les banques d'affaires, les juristes d'affaires, les auditeurs puissent s'exporter. C'est d'ailleurs ce que l'on a vu dans les pays de l'Est, au moment de l'ouverture de l'Europe centrale : il a été considéré à Londres que, pour la ville de Londres et sa région, il était très important que ce secteur continue à prospérer et à se développer. C'est ainsi que lorsque les pays d'Europe centrale se sont ouverts, alors que ce sont tous des pays de droit civil, ils ont été envahis par des services juridico-financier de culture anglo-saxonne. C'est une bataille que les services français ont manquée et c'est bien dommage. Les raisons en sont multiples : parmi elles, l'absence d'aide de la part des pouvoirs publics français, mais aussi notre individualisme. Nous sommes certainement un peu responsables. Au sein même de la CEE, où les pays sont en majorité de tradition de droit civil, on vient seulement récemment de réaliser qu'il aurait été préférable de consulter des cabinets de droit civil plutôt que des cabinets anglo-saxons qui ont appliqué des solutions curieuses dans des pays de traditions juridiques différentes.

Le premier défi de ce secteur est donc d'avoir une prise plus importante dans le secteur du conseil juridique international. Il est également vital pour le tissu industriel local de disposer sur place d'un service de qualité, et de permettre le développement et l'exportation du "service" juridique français. Les entreprises étrangères, et c'est particulièrement vrai pour les entreprises japonaises, viendront plus facilement à un endroit où elles savent pouvoir trouver le type de conseil auquel elles sont habituées.

Il existe enfin en France trop d'entreprises qui n'ont pas recours aux services juridiques pour un certain nombre de leurs activités. Un exemple : l'activité d'aide aux collectivités régionales, qui existent en Allemagne, est peu développée en France. J'ai eu l'occasion de travailler pour de grandes entreprises dans le domaine de l'eau, de l'énergie, du gaz; elles passent des contrats importants avec des collectivités locales dont certaines font appel à des spécialistes pour améliorer leur sécurité juridique, mais aussi d'autres ne le font pas et cela m'étonne.

Pour terminer, je préciserai la stratégie des cabinets d'avocats comme le nôtre. Une première règle pour assurer l'avenir, c'est le recrutement. Il s'agit de recruter des gens de qualité, qui ont une excellente formation. La deuxième règle, c'est d'être l'un des premiers cabinets de France. Mais, c'est déjà un objectif un peu dépassée : nos concurrents directs, sur de plus en plus d'affaires, sont des étrangers. Ce qui est important, c'est d'être l'un des premiers en Europe et non plus seulement en France. Pour ce faire, il faut s'installer à l'étranger, avec une stratégie de présence sur le continent de manière à offrir aux entreprises étrangères et françaises un service équivalent à celui qui est fourni du cabinet anglo-saxon, établi dans l'ensemble des capitales européennes.

M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris

Vous avez bien montré la spécialisation nécessaire dans vos cabinets, due à la publication continuelle de nouvelles lois. Cela s'oppose à des services d'ordre plus généraliste que vous êtes obligés de rendre et amplifie les difficultés des entreprises de services de votre secteur.

Vous avez aussi bien souligné un problème central de notre pays, la domination des cabinets anglo-saxons. On ne sait pas très bien quelles recommandations donner aux pouvoirs publics pour faire en sorte que les cabinets français prennent une taille plus importante, soient plus décentralisés. Visiblement vous diagnostiquez un manque de décentralisation et un manque d'internationalisation de nos cabinets.

Enfin, vous avez insisté sur la formation, qui est un corollaire du premier point.

Le débat est ouvert, la parole est à la salle.

Mme Janine COHEN, chercheur au CNRS

Sur la question de la concentration des services sur Paris, on s'aperçoit, lorsque l'on travaille sur des statistiques d'emplois, qu'au niveau des services, contrairement à ce qui s'est passé dans d'autres branches, l'Ile-de-France s'est accrue tandis que dans d'autres régions l'emploi diminuait. Or c'est une branche qui apparemment est porteuse, si on la compare aux dynamismes actuels d'internationalisation.

Donc, en travaillant sur ces statistiques d'emplois par branche, on voit que l'internationalisation se porte sur des branches bien particulières. Celle des cabinets d'avocats d'affaires en est une. Je pense qu'il en est de même dans le foncier, les agents immobiliers d'entreprises, etc., et dans quelques branches industrielles comme l'industrie pharmaceutique.

La dynamique en cours d'internationalisation et de libre-échange ne laissait-elle pas prévoir depuis assez temps, qu'il y aurait un problème ? La domination des modèles anglo-saxons qui pointait à l'horizon depuis quelque temps, n'aurait-elle pas pu susciter des actions concertées entre les pouvoirs publics et le monde des entreprises pour envisager de gérer ce défi ?

Me HURSTEL, Avocat à la Cour et associé au cabinet MOQUET et BORDE

Je ne sais pas s'il y a vraiment une réponse à apporter, mais simplement deux réactions :

Nous avons ouvert, il y a quelques années, un bureau à Lyon, au moment où se faisait l'accord entre les régions Rhône-Alpes, Bade-Wurtemberg, Catalogne et Lombardie. Ce cabinet ne s'est pas développé alors que nous avons été encouragés à le faire. Pourquoi? Tout d'abord, on remarque que la récession se sent très fortement au niveau des régions. Toutes les délégations de pouvoirs ont été restreintes durant les dernières années. Ensuite, il existe encore l'habitude en France, d'aller chercher le service international à Paris. L'entrepreneur lyonnais veut prendre le T.G.V. pour aller chercher l'international...C'est un peu caricatural mais c'est ainsi. Je pense que cela changera. Nous persévérons dans cet effort.

Sur le deuxième point, vous avez raison. Il n'y a pas de concertation entre les pouvoirs publics et les sociétés de services. Pour la première fois, la direction du Trésor a récemment convoqué les représentants de banques, de cabinets d'audit, de cabinets d'affaires pour réfléchir ensemble aux moyens d'améliorer notre présence à l'Est, aux moyens de se faire mieux écouter de la BERD, de la Banque mondiale, etc. Nous sommes en 1994 et l'Europe centrale s'est ouverte en 1989. Cela fait quatre ans, c'est un peu tard et cela est dommage. Quand le Président de la République ou un ministre va en Thaïlande, au Cambodge, etc, pourquoi n'emmène-t-il toujours dans son avion que les responsables des grandes entreprises? Evidemment, ce sont des contrats aux retombées très fortes, mais emmener dans ces moments-là, des représentants de sociétés de conseil, pourrait être extrêmement intéressant pour les entreprises françaises.

M. PENAUILLE, Directeur de P.S.I

Je voudrais réagir par rapport à mon activité. Les métiers de la propreté sont des métiers de proximité. Le développement des agences doit se faire à proximité des zones industrielles ou économiques. En même temps, la logistique est de plus en plus lourde compte tenu de la valeur ajoutée de plus en plus forte. L'organisation doit donc être importante par rapport à un développement de proximité de plus en plus serré.

M. ANDREY, Président du groupe SSS

Le service informatique semblait le mieux armé pour exister au niveau international, en particulier dans les logiciels grâce à la capacité de création. Mais, on s'est heurté à deux phénomènes, l'un culturel et l'autre de marché. Ainsi, le service informatique s'est développé essentiellement en France, sur des produits très attachés à la spécificité du client et sans volonté de capitalisation. D'où un service de proximité difficilement exportable, sauf par rachat d'entités sur des pays qui pratiquaient le même métier. C'est la première raison pour laquelle l'industrie du service s'est peu exportée. On trouve le même phénomène au niveau régional. On a déporté des agences en région, mais sur un service de proximité, pas sur un développement de technologie. D'où les difficultés de l'implantation régionale aujourd'hui, avec des prix de marché qui s'effondrent car complètement banalisés.

Le deuxième frein repose, non pas sur l'Etat, mais sur le management des grandes sociétés de services. Aujourd'hui le marché du produit est le seul vecteur réel d'internationalisation d'une société dans le logiciel. L'intensité capitalistique nécessaire à l'existence en termes de produits est telle que le marché français ne permet pas de

démarrer sur une échelle suffisante pour mettre au point des produits qui soient de compétitivité internationale.

Voici deux exemples. La société française NATSYSTEME a travaillé pendant trois ans sur un logiciel remarquable. Une percée excellente pour la première fois en France, mais qui ne rapporte finalement que 100-110 MF de chiffre d'affaires. La même société en reconversion aux Etats-Unis, qui s'appelle BOWER WINDER, a un chiffre de 57 millions de dollars en trois ans. Cette différence est due uniquement à un effet de levier du marché, un appui de capital risquer et un état d'esprit différent. Il est évident que le chef d'entreprise de NATSYSTEME n'a pas les mêmes moyens pour se battre sur un marché où l'intensité capitalistique est primordiale pour exister, à la vitesse où va la technologie.

M. SAQUET, Directeur général de la société FIDUGERE

Les professions juridiques et comptables ont la même concurrence alors que ce sont deux branches séparées. Un peu d'histoire est nécessaire pour expliquer ce phénomène ainsi que le poids des Anglo-saxons.

Depuis les années 1965-1970, le poids des Anglo-saxons en matière juridique et comptable est comparable à l'impérialisme américain. A cette époque, les Anglo-saxons, notamment les Américains, investissent beaucoup en France dans des travaux d'audit, de contrôle des investissements. Ils contrôlent des sociétés qu'ils vont racheter avec des moyens massifs. Ils instaurent des méthodes de travail un peu en avance sur les méthodes artisanales françaises et ont donc la possibilité de croître très rapidement et d'imposer des normes.

A l'époque on voit naître en France le désir d'être coté en bourse dans les pays étrangers. Or, il y avait une différence de traitement entre les sociétés cotées en France et les sociétés cotées à l'étranger. Pour la France, il suffisait d'avoir le contrôle de la COB et la certification d'un cabinet français. En revanche, pendant très longtemps il a été interdit à des cabinets français de faire la certification des comptes des sociétés françaises sur la bourse de New-York. C'était la chasse gardée des cabinets anglo-saxons. D'où l'obligation pour les sociétés françaises, qu'elles le veuillent ou non, d'avoir une signature internationale.

C'est un aspect économique mais aussi psychologique car il y a eu une mode anglo-saxonne. Une signature "Price-Waterhouse" ou "Arthur-Andersen" était un gage de sécurité et de confiance par rapport aux travaux d'un cabinet français qui présentait une prestation équivalente. Certains directeurs financiers pensaient qu'en faisant intervenir un cabinet renommé, ils seraient protégés et irréprouchables.

Il y a donc eu faute des autorités françaises qui n'ont pas imposé les mêmes obligations que les sociétés qui étaient cotées dans d'autres pays. Il y a également une certaine mode et le désintérêt de l'administration française vis-à-vis des cabinets juridiques et des cabinets comptables qui sont pourtant sous sa tutelle. Les comptables ont la tutelle du ministère des finances et les commissaires aux comptes celle du ministère de la justice.

Un dernier phénomène, même s'il sort un peu du débat, est la manière dont sont représentées les deux professions. Elles sont représentées dans des organes qui nécessitent, de la part de leurs représentants, beaucoup de temps. Ce sont les structures importantes, de type anglo-saxon, qui ont les moyens de financer des représentants. Donc, si l'on veut défendre mieux les professionnels français, il faut, à la fois, que l'administration s'en préoccupe mais aussi que les instances ordinales ne soient pas l'émanation de ces cabinets.

M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris

Je vous remercie de toutes les informations que vous nous avez données. Nous avons l'impression de mieux connaître vos professions et les chercheurs vont continuer d'étudier les thèmes concernant vos différents métiers.

TROISIEME PARTIE

**LES SERVICES DANS LA
CONCURRENCE INTERNATIONALE**

M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris

Je vais demander à M. BRUNET, directeur général de EURO RSCG Audience, de nous dire comment on peut se battre sur l'international. M. Brunet a une grande expérience de la publicité. Il a occupé de nombreuses fonctions antérieurement dans le groupe. Il pourra nous exposer la stratégie internationale, et comment, dans le domaine des services, une entreprise peut se développer sur le plan international.

M. BRUNET, Directeur général du groupe EURO RSCG Audience

J'exerce la responsabilité de l'une des unités du groupe EURO RSCG. Je vous situerai le métier dans lequel je travaille, la publicité, et comment un groupe comme le nôtre a développé aujourd'hui une stratégie internationale.

Une agence de publicité est, par définition, une entreprise de service. Elle traduit, en termes de communication pour des annonceurs, c'est-à-dire des industriels qui commercialisent des produits, leur besoin de s'exprimer pour convaincre, soit les consommateurs finaux, soit les intermédiaires qui peuvent jouer un rôle pour la vente du produit.

Il y a dix ans, le groupe EURO RSCG s'appelait EUROCOM. C'est une société cotée en bourse, filiale à 40% du groupe Havas. EUROCOM était une structure financière, un holding qui disposait d'un très grand nombre de sociétés françaises et avait pour marché le marché français.

Pourquoi tant de sociétés, d'agences au sein du groupe? Cela permettait d'offrir à des produits concurrents entre eux différentes structures.

Puis, une évolution considérable s'est produite. A savoir, des regroupements très importants au niveau des industriels qui se sont mis à développer, non plus des stratégies nationales, mais des stratégies d'abord européennes puis mondiales.

Face à cette évolution du marché et donc à l'évolution des besoins de la clientèle, la concurrence venait en majorité des entreprises américaines. Ces dernières avaient des structures internationales fortes et des clients forts, grâce à un phénomène inconnu des publicitaires français mais qu'ils commencent à découvrir. Pour citer un exemple,

lorsqu'un annonceur comme COCA-COLA s'installe dans un pays, il demande à son agence internationale d'ouvrir une agence locale. De même UNILEVER, Procter and gamble...

Nos confrères américains ont ainsi bénéficié d'une implantation internationale totalement liée à des industriels. Il y a une dizaine d'années, nos meilleurs clients industriels français trouvaient tout à fait normal, quand ils allaient en Angleterre, de prendre une agence anglaise, quand ils allaient en Suisse de prendre une agence suisse. Nos partenaires parisiens ne nous demandaient pas de les accompagner à l'international.

Il y avait donc deux stratégies possibles pour notre groupe.

Soit de se limiter à une activité franco-française et, progressivement, nous n'aurions plus qu'à travailler avec des entreprises dont le marché était français ou avec des entreprises qui s'exportaient pour la partie française de leur clientèle. Le risque était considérable de voir nos confrères américains gagner le budget aux Etats-Unis, en Angleterre, en Allemagne, etc, et ensuite en France.

Soit d'essayer d'accompagner les clients qui s'internationalisent, de leur montrer l'intérêt qu'ils auraient d'avoir un partenaire unique à travers le monde. Face à la mondialisation des clients, il faut jouer la mondialisation de notre agence et accompagner ces clients dans leur développement. D'autant plus que les clients qui se mondialisent sont les clients les plus dynamiques, les plus intéressants sur le plan du pouvoir économique et donc ceux qui représentent pour nous le marché.

Face à ce défi, qu'a décidé notre groupe?

Il a commencé, il y a de cela six ou sept ans, par conforter ses marques. Il a concentré un certain nombre de marques françaises en un certain nombre de pôles. C'est l'époque où les agences s'appelaient "Bélier", "Havas Conseil"... En 1990, il a été décidé de se concentrer davantage encore et l'agence EUROCOM a été créée. Elle a regroupé les sociétés citées précédemment. Ainsi, EUROCOM était déjà la première agence française. A la même époque, quelques acquisitions à l'étranger ont été faites, en Angleterre, en Allemagne et dans d'autres pays européens.

Malgré cela, nous courions avec quelques dizaines de mètres de retard derrière nos concurrents. Donc notre groupe a décidé, en 1992, une acquisition importante dans des conditions difficiles. Le groupe français RSCG est racheté; il avait fait de nombreux investissements à l'étranger, en particulier en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis. Des investissements qui ont alors rendu sa situation financière extrêmement fragile.

Notre groupe a créé, face au marché français, deux grandes familles : une famille EUROCOM et une famille RSCG. Or, très vite on s'est rendu compte des faiblesses. Lorsque dans un pays notre agence porte un nom et dans un autre pays un autre nom, on se trouve en compétition. On est affaibli face à des réseaux parfaitement cohérents

Je me souviens d'une compétition, il y a deux ou trois ans. Il y avait le groupe DDB, qui présentait des agences dans toute l'Europe. Toutes les agences s'appelaient DDB. Et moi, j'expliquais que l'agence X en Espagne, c'était le même groupe que Y en Hollande et que, bien entendu, c'était aussi notre agence qui avait encore un autre nom.

Le groupe a donc décidé fin 1993, l'unification totale de la marque. C'est-à-dire, dans chacun des pays il y a eu constitution d'une agence qui porte la marque EURO-RSCG. L'étape ultime est la création de cette marque en France. Car, il est difficile d'être grand à l'international quand on n'est pas grand sur son propre marché. C'est une idée essentielle!

L'aboutissement a eu lieu au mois d'avril 1994, c'est-à-dire, tout récemment avec la création d'EURO RSCG FRANCE. Nous sommes regroupés, soit 1 200 personnes, dans un seul immeuble, à la limite de Neuilly et de Levallois. Nous sommes aujourd'hui, la première agence française et européenne et la septième mondiale.

Aujourd'hui, l'agence a une structure de taille comparable à celle de nos partenaires mondiaux. L'agence qui a été mise en place à Paris est, en terme de taille sur un même lieu, la troisième au monde.

Certains orateurs précédents le disaient, nous nous trouvons dans un métier de services. Qu'est-ce que cela signifie? Cela veut dire qu'il y a une très forte personnalisation du conseil individuel que nous donnons à nos clients. Il faut réaliser une espèce de quadrature, à savoir disposer de la capacité à gérer dans de nombreux pays et dans de

nombreux endroits des problèmes compliqués, tout en mettant en face de chaque interlocuteur local ,un partenaire spécifique.

Ainsi, pour la France, nos dirigeants ont conçu une structure originale :

- une plate-forme commune qui regroupe les services de type administratif, financier, juridique, études, recherches, médias, etc;

- quatre agences généralistes qui s'appellent toutes EURO RSCG...quelque chose, selon le nom des dirigeants;

- trois agences spécialisées qui sont dans les domaines de la finance, de la santé, et du secteur public, marchés qui se développent considérablement;

- un groupe de dix sociétés EURO RSCG...X ou Y, spécialisées dans le service, c'est-à-dire, chacune ayant un métier très précis : le marketing, la promotion, la stimulation, les relations presse, les relations publiques, les journaux d'entreprise, la communication interne, etc.

Pourquoi cette structure? Cette structure permet d'avoir les mêmes services communs et de garder des unités opérationnelles d'une cinquantaine de personnes. Elles sont faciles à animer. Comme dans d'autres métiers, les clients désirent voir les directeurs et pour chacun il n'y a que vingt-quatre heures dans une journée.

Parallèlement, dans chaque pays européen, une agence leader a été mise en place pour harmoniser les services. Elle porte la marque EURO RSCG. Dans certains pays, comme l'Allemagne, l'Angleterre et l'Italie, il existe encore des "agences locales". Mais c'est une organisation qui va évoluer.

Aux Etats-Unis, le regroupement de la marque a eu lieu sur deux sites principaux, New-York et Chicago.

En Asie-Pacifique, nous sommes aujourd'hui présents dans tous les pays de cette zone. Un partenariat est en train de se développer à Pékin.

Au cours des trois dernières années, nous avons ouvert des agences dans les ex-pays de l'Est. Nous sommes présents en Hongrie, Pologne, République Tchèque, à Moscou...

Donc, politique d'expansion. Une structure de 7 500 collaborateurs dans le monde a été mise en place avec d'importants clients français (Danone, Air-France, PSA...). Depuis un ou deux ans, le groupe a également gagné des clients internationaux non français. C'est le cas de Philips, marque hollandaise, qui est l'un des plus grands gains du groupe au cours de l'année dernière. Mais aussi de PROCTER, qui a confié à EURO RSCG un certain nombre de budgets jusqu'alors donnés aux agences américaines.

Parallèlement, il y a un problème d'équilibre entre les services rendus aux entreprises selon leur taille. Le marché n'est pas uniquement fait des six ou huit grands internationaux français et il n'y a pas de raison de ne pas travailler pour les petites et les moyennes entreprises. C'est pourquoi, parmi les agences généralistes, deux sont très positionnées sur les grands comptes et deux sur les moyens voire petits comptes. Cela est également valable dans le domaine de la santé. EURO RSCG a parmi ses clients quelques-uns des plus grands industriels pharmaceutiques mondiaux mais aussi des sociétés de taille plus modeste.

EURO RSCG est également implanté dans les régions françaises. Elle l'était dans vingt-huit villes. Mais depuis un an, une organisation par pôle est en train de se créer. Les régions s'appellent EURO RSCG Pôles. Il y a EURO RSCG Nord, EURO RSCG Côte-d'Azur, etc. Nous sommes le premier réseau en province.

Voilà la stratégie qui a été conduite par notre groupe, sur la base d'un principe très simple : dans le service et le métier de la publicité, il n'y a que deux solutions : devenir un expert très pointu sur un petit secteur ou "se battre dans la cour des grands" et dans ce cas, il faut être dans les premiers. Nous sommes septièmes dans le monde aujourd'hui. L'objectif, notre président l'a annoncé aux actionnaires récemment, est d'être dans les cinq premiers mondiaux d'ici deux ans et après, tous les espoirs sont permis.

M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris

Merci de nous avoir exposé cette brillante expérience de développement international. Vous avez bien montré à la fois ses causes, sa stratégie, l'organisation que vous avez mise en place pour réussir. Vous avez également bien montré l'originalité du tissu

français, comme cela avait déjà été mentionné antérieurement, par rapport aux tissus internationaux.

On ne peut que féliciter cette entreprise que vous représentez, de son développement. Elle donne une image un peu contraire à celle que nous avions vue tout à l'heure, qui était plutôt, une situation anglo-saxonne dominante. Là, nous avons une expérience où une entreprise française, dans le domaine des services, a la chance (mais ce n'est pas une question de chance, c'est le résultat d'un long travail) de "jouer dans la cour des grands".

M. BRUNET, Directeur général du groupe EURO RSCG Audience

Les dix premiers, autres que nous, sont anglo-saxons.

M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris

Tout à l'heure, nous avons fait intervenir les chercheurs avant les chefs d'entreprises. Nous allons faire l'inverse et Monsieur Thierry COULET, directeur de recherches à l'ESC Lyon, va nous faire part de ses réflexions sur ce sujet des stratégies internationales.

M. COULET, Directeur de recherches à l'ESC Lyon

Je partirai d'un constat simple qui a paru en filigrane au cours de cet après-midi. Les entreprises de services sont confrontées, maintenant, à des enjeux internationaux majeurs, avec en particulier, deux évolutions qui n'ont pas été nommément identifiées mais que tout le monde a à l'esprit. A savoir, l'entrée en vigueur récente du marché unique européen et la conclusion encore plus récente, des négociations qui, dans le cadre du GATT, prennent en considération les activités de service, pour la première fois. Ainsi sont établies les bases de toute la réglementation du commerce mondial dans ce secteur.

Ce sont donc des enjeux et des transformations macro-économiques fondamentales. Face à ces transformations, les entreprises doivent d'abord en analyser le contenu, ensuite les conséquences et élaborer les stratégies les appropriées à la fois en terme offensif et défensif.

Trois types de questions doivent être posées.

- Faut-il s'internationaliser pour les entreprises qui ne le sont pas encore? Y-a-t-il un intérêt stratégique? Quelle est la motivation sous-jacente et en a-t-on les moyens en terme financiers et humains?

- Ensuite, où s'internationaliser? Dans un monde en tel mouvement, il faut réfléchir à la zone à laquelle donner la priorité?

- Enfin, comment s'internationaliser? Quelles structures et quelle organisation mettre en place dans cette politique?

Dans cette réflexion stratégique, les entreprises doivent intégrer un certain nombre de caractéristiques générales mais fondamentales, des activités de services qui ont des incidences directes sur leur mode d'internationalisation : la simultanéité fréquente de la production et de la consommation, l'hétérogénéité du service, l'interaction entre le prestataire et le client, très souvent nécessaire à la réalisation du service, rendent souvent l'exportation d'un pays dans un autre très difficile. Cela amène donc les entreprises qui ont une volonté d'expansion à l'étranger, d'être obligées de s'implanter directement à travers un établissement local sur le marché concerné.

Ces implantations peuvent prendre plusieurs formes. L'institut de recherche de l'entreprise que je représente, conduit actuellement un projet. L'objectif est d'identifier ces différentes formes possibles d'internationalisation, leurs contraintes, leurs avantages, leurs inconvénients respectifs afin d'éclairer le choix stratégique que doivent faire les entreprises de services.

Plus spécifiquement, cette recherche tente de répondre à quatre questions principales. Je passerai rapidement sur les deux premières qui sont plutôt d'ordre macro-économique, la première étant : quelles sont les principales conséquences en termes d'opportunité et de risque de l'achèvement du marché unique européen et de la conclusion des derniers accords? Ces deux phénomènes créent des opportunités et des risques nouveaux pour les entreprises de service. Celles-ci doivent les identifier de façon très précise, pour pouvoir élaborer la réponse en termes de stratégie défensive et offensive.

Deuxième type de question : existe-t-il des facteurs, en termes de marché, d'offres, de réglementation, qui permettent d'identifier un espace européen des services?

Les entreprises de service partagées entre une logique traditionnelle au niveau national et une logique de globalisation, doivent s'interroger sur ce qui fait la spécificité d'un espace européen des services et sur l'intérêt d'une stratégie spécifique à cet espace.

Troisième type de question, et là on commence à s'intéresser davantage à la pratique, à la stratégie, à la question de l'entreprise, quel est le type de structure le mieux adapté à l'internationalisation d'une société de service?

Dans sa politique d'implantation à l'étranger, que ce soit en Europe ou au-delà, l'entreprise de service doit faire un choix de structure, de mode d'implantation, de mode d'entrée sur le marché. Ces modes d'entrée varient considérablement; ils sont multiples, ils varient en fonction du degré de contrôle des unités implantées, en fonction du coût des investissements qu'ils représentent, en fonction aussi des bénéfices qui peuvent en être attendus. On a ainsi différentes classifications, typologies de ces modes d'entrée. Elles établissent une hiérarchie entre des modes d'entrée à haut niveau de contrôle, comme des filiales à 100%, et des modes d'entrée à niveau de contrôle plus faible, voire inexistant. C'est le cas d'une participation dans une société qui est une filiale majoritaire d'un autre groupe. A ce moment là, on a plus affaire à des investissements de portefeuille qu'à une véritable implantation à l'étranger. Mais, entre les deux, il y a des dizaines de formes possibles qui représentent différents niveaux de contrôle, différents niveaux d'investissement et de bénéfices attendus.

Les recherches dans ce domaine s'appliquent essentiellement à analyser les critères de sélection d'une forme plutôt que d'une autre. Pour être très schématique, je dirai que la théorie économique classique qu'on appelle la théorie des coûts de transaction, stipule qu'une entreprise aura, en théorie, intérêt à s'implanter à l'étranger, à travers une forme qui sera la plus proche possible du marché. Cela part de l'hypothèse de base en économie, que la loi du marché est toujours la plus efficace. Donc, avec un niveau de contrôle relativement faible.

Dans les services, il existe un certain nombre de particularités qui arrivent à remettre en cause cette hypothèse de base, qu'ils ont des intensités capitalistiques plus faibles que l'industrie. Par conséquent, le coût d'implantation à l'étranger, le coût d'établissement d'unités locales est souvent moins élevé dans ces activités qu'il ne l'est dans des domaines industriels.

Un deuxième type de caractéristique renvoie à l'ensemble des caractéristiques fondamentales des activités de service. L'hétérogénéité du produit, l'interaction entre les partenaires et le client, l'image de l'entreprise est importante dans la réalisation de chacune des prestations. Elles amènent souvent ces entreprises à privilégier un mode de contrôle élevé. Il leur permet de maintenir un contrôle opérationnel et organisationnel fort sur leur activité à l'étranger. Ceci est nécessaire car leur image globale est en jeu à travers cette internationalisation.

Donc, une situation très différente, et même contradictoire, par rapport aux bases de la stratégie d'internationalisation dans le domaine industriel.

En relation avec sa réflexion sur les structures d'implantation, l'entreprise de service doit également réfléchir à son mode d'organisation. Très schématiquement, on distingue en stratégie internationale, quatre modes d'organisation principaux :

- Le premier que l'on peut qualifier d'organisation multinationale, dans laquelle les différentes unités locales sont fortement indépendantes, ont la responsabilité de leur marché, de leurs objectifs et de leur stratégie. On peut considérer que l'organisation multinationale ou multidomestique selon le vocabulaire, est un portefeuille d'activités, un portefeuille d'implantations à l'étranger, sans plus de cohérence.
- une organisation de type international dans laquelle ces unités sont également très indépendantes mais sont néanmoins insérées dans un réseau d'échange d'informations de façon à faciliter le transfert de connaissances, de savoir-faire, de compétences, etc. Ce sont des formes d'organisation qui sont très utilisées, en particulier dans les domaines de haute technologie.
- une organisation globale, conçue au contraire comme un système unique au niveau mondial dans lequel les unités implantées au niveau local ont une très faible marge d'autonomie. Elles suivent, en quelque sorte, l'application d'un plan qui est décidé au niveau central.
- enfin, l'organisation transnationale qui reprend certaines caractéristiques de chacun des types précédents. En particulier la recherche d'une adaptation locale de son produit, de son service qui caractérise l'organisation multinationale, la recherche d'un réseau

d'information qui caractérise l'organisation internationale, la recherche d'une efficacité globale d'économie d'échelle, de standardisation qui caractérise l'organisation globale.

C'est donc une organisation beaucoup plus complexe, qui répond à différents objectifs stratégiques que l'organisation transnationale.

Il est important de souligner qu'il n'existe pas une forme d'organisation qui soit meilleure qu'une autre. Tout dépend de l'entreprise, de l'environnement dans lequel elle est située, de sa stratégie, de ses objectifs et également de son histoire, de ses caractéristiques propres.

Si l'on cherche une caractéristique commune aux entreprises de service, on pourrait dire qu'elles sont traditionnellement tournées vers des formes d'organisation multinationale qui répondent à leur recherche d'adaptation de la prestation de service au niveau local. C'est une caractéristique traditionnelle, mais qui évolue considérablement à l'heure actuelle.

Les entreprises de service qui sont internationalisées doivent prendre en compte le développement des technologies de l'information qui les touchent en priorité. Elles doivent donc adopter certains éléments de l'organisation internationale et prendre en compte le développement d'opportunités d'économie d'échelle, d'économie d'horizon, des standardisations et donc prendre en compte certains éléments de l'organisation globale. Cela signifie que toutes les entreprises de service internationales évoluent vers la forme d'organisation transnationale qui prend des éléments de chacune de ces formes.

Sans viser une solution idéale qui n'existe pas, les recherches en cours ont pour objectif de préciser les relations entre l'environnement, la stratégie, les structures et l'organisation. Elles apportent ainsi une première réponse à ces questions cruciales que se posent les entreprises de service dans un environnement en très forte évolution.

M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris

Merci beaucoup. Il est agréable de vous entendre car vous avez bien synthétisé les caractéristiques de développement d'une entreprise de service, ce qui a illustré les exemples que nous avons eus précédemment. Vous avez bien insisté également sur les modes d'organisation internationale, sur les diverses formes qu'il est nécessaire d'adapter en fonction des milieux locaux. Le dernier mode vous paraît le plus riche,

puisqu'il intègre les expériences des structures antérieures. Evidemment, compte tenu de l'évolution, de la complexité actuelle, les formes d'internationalisation vont encore évoluer et dans quelques années, il en existera des nouvelles.

Je demanderai à M. BRUNET de réagir à cette synthèse des caractéristiques de l'internationalisation des entreprises de service, à la lumière de son expérience.

M. BRUNET, Directeur général du groupe EURO RSCG Audience

Entre l'industriel et la société de service, l'industriel vend un produit et celui-ci se caractérise par ses qualités intrinsèques. Dans une société de service, on vend la qualité relationnelle et la marque de ce service. C'est-à-dire qu'une entreprise, présente dans douze pays, pour un cabinet d'expertise-comptable par exemple, désire la même qualité et l'internationalisation du service dans tous les pays. Il veut la signature des documents, la qualité de la marque. Qu'est-ce qui la garantit? C'est la rigueur et l'universalité de la méthodologie.

Si l'on veut vraiment être international, la méthodologie et l'organisation, doivent être comparables de pays à pays. C'est le désir des clients internationaux. Sinon, si chaque société s'adapte au pays, il ne s'agit plus d'une société internationale mais d'une société qui possède des filiales dans chaque pays. Elle devient une société holding mais pas une société internationale.

Je pense que l'agence de publicité internationale doit avoir les mêmes méthodes de travail, d'organisation, la même rigueur dans le choix des collaborateurs, dans l'approche des problèmes. Son nom et sa marque constituent alors la garantie pour l'annonceur.

M. COULET, Directeur de recherches à l'ESC Lyon

Je suis tout à fait d'accord. La forme d'organisation dépend bien de l'environnement dans lequel se situe l'entreprise, de ses objectifs, de sa stratégie, en particulier de la stratégie de marché. Une entreprise de service qui s'internationalise pour suivre elle-même des clients internationaux qui sont présents sur plusieurs marchés va avoir tendance, beaucoup plus rapidement qu'une autre, à développer une forme d'organisation, soit globale, soit transnationale. C'est-à-dire qu'elle assure une certaine homogénéité au niveau mondial, et ne développe pas des adaptations locales qui n'intéressent pas le

client, lui-même international. Fréquemment, les sociétés de service aux entreprises se sont internationalisées pour suivre leurs propres clients.

Le cas des sociétés de service aux particuliers, qui nous intéresse moins ici, représente une activité importante. Leur adaptation de l'offre au niveau local est évidemment plus importante et justifie la mise en oeuvre de stratégies que j'ai qualifiées de multinationales.

M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris

Je vous remercie. Nous en savons plus maintenant sur les stratégies internationales et chacun en tirera le plus grand profit.

Pour l'exposé de conclusion, nous avons fait appel à M. Vincent LE CALONNEC. Vous le savez, un objectif du CRIES est de développer la connaissance dans les secteurs du tertiaire et des services, et plus particulièrement les données statistiques. M. LE CALONNEC nous exposera l'état d'avancement des statistiques sur ce sujet et, en conclusion, nous dira ce qu'il a retiré des informations diffusées au cours de ce colloque.

M. LE CALONNEC, Chef de la division *services* à la direction générale de l'INSEE

Après tous ces exposés, je n'aurai pas la prétention de conclure. Je voudrais seulement dresser l'état des statistiques que nous avons et que nous nous efforçons de développer à l'INSEE ou plus généralement dans le système juridique public.

L'année dernière, l'hebdomadaire anglais, The Economist, a interrogé l'ensemble des instituts nationaux statistiques pour demander quel était dans tel ou tel domaine, le meilleur institut national de statistiques dans le monde. On a fait un classement par thème et un classement général.

Quelle a été la place de la France? C'est une place tout à fait classique pour elle, c'est-à-dire quatrième. Les trois pays qui la précédaient sont le Canada, l'Australie et les Pays-Bas.

Si je vous ai parlé de ce classement, c'est qu'il y avait un classement pour les services, fait par l'ensemble des instituts nationaux statistiques. Dans ce domaine, la France est

première. Donc nous sommes, en l'occurrence, les meilleurs du monde pour les statistiques de services.

Deux conclusions par rapport à ces résultats :

- C'est un peu immodeste de commencer ainsi, mais je n'y suis personnellement pour rien. Je travaille sur ce sujet depuis six mois et je voudrais rendre hommage à mon prédécesseur, Philippe ROULAND, qui a certainement une grande part dans ce succès.

- Sommes-nous les meilleurs parce que nous sommes effectivement bons, ou sommes-nous borgnes au milieu des aveugles? Je pense que nous sommes plutôt dans le second cas et qu'il faut rester modeste. J'étais hier à Luxembourg, à l'Office statistique des Communautés européennes, et on parlait des statistiques sur l'audiovisuel. Il est clair que nous avons un système bien plus développé que celui des autres pays dans ce domaine, car d'autres organismes que l'INSEE travaillent aussi sur ce sujet et nous avons ainsi plus de données.

Qu'y-a-t'il dans le dispositif actuel comme acteurs?

Le premier, est la division *Services* que je dirige à l'INSEE, qui réalise en particulier une enquête annuelle qui a été citée cet après-midi. La division établit également les comptes des services dans le cadre de la comptabilité nationale, ce qui permet en particulier une comparaison avec d'autres secteurs.

Un deuxième acteur est la *Mission économique des problèmes du secteur des services*, la MEPSS, qui est une mission près du ministère. Elle est composée de trois personnes. C'est donc une mission limitée, qui fait un certain nombre d'études sur des concepts plus prospectifs que l'INSEE qui travaille dans des domaines plus certains. La MEPSS a vocation à faire des choses qui prospectent un peu et donnent des idées pour les reprendre par la suite dans les questionnaires d'enquêtes.

La MEPSS a réalisé un certain nombre de dossiers sectoriels. Elle essaie de les traiter d'un point de vue qualitatif. La statistique n'arrive qu'après. Des thèmes comme le développement de l'offre dans des secteurs dont on a parlé cet après-midi, ou l'organisation des entreprises, ont été abordés. Ce sont tous des dossiers établis à partir

d'interviews auprès des professionnels. Ils contiennent plutôt des données qualitatives, qui sont néanmoins très intéressantes.

De plus cette mission fait des études sur les implantations étrangères. Une publication est sortie en décembre 1992 et une réactualisation est en cours.

La MEPSS prend le fichier des entreprises comme pour l'enquête annuelle, et elle le compare avec le fichier du Trésor. La MEPSS essaie de voir la part des importations étrangères dans tel ou tel domaine. Les chiffres sont intéressants et on peut regretter que nos collègues étrangers ne fassent pas la même chose pour mesurer l'implantation des entreprises françaises à l'étranger. On n'a donc pas l'état du parc des entreprises françaises implantées à l'étranger.

Enfin, la MEPSS a publié un ouvrage intitulé "La France des services", qui reprend essentiellement des résultats de l'enquête annuelle de l'INSEE, mais en les publiant de façon plus lisible. Elle synthétise également un certain nombre de données conjoncturelles essentiellement établies à l'INSEE, en matière d'indicateurs de chiffres d'affaires ou de créations d'entreprises.

Autre établissement qui travaille sur les services : la Banque de France, avec en particulier, les études sur la balance des paiements. Les intervenants ont peu parlé de cette source. Il est vrai que, pour intéressante qu'elle soit, elle présente de grandes insuffisances pour mesurer l'organisation des services. Il existe différents niveaux d'organisation, qui ne passent pas obligatoirement en balance des paiements. Il peut y avoir des réseaux informels comme des associations d'entreprises indépendantes. Il peut s'agir d'une sorte de troc, "je te passe un client et tu m'en passeras un dans un ou deux ans", sans qu'il y ait des compensation monétaire en échange. Il existe vraiment des organisations assez complexes. La Banque de France est une source tout à fait intéressante mais insuffisante en la matière.

Il y a également tous les acteurs généralistes. Ce sont principalement des acteurs de l'INSEE ou du ministère du travail, pour les statistiques de création et disparition d'entreprises ainsi que des statistiques de l'emploi. On a les mêmes données pour les services que pour les autres secteurs, mais sans les spécificités des services, comme on pourrait le souhaiter.

Enfin, certains organismes publics spécialisés travaillent également sur les services. A savoir, les services statistiques de la direction du tourisme ou les services juridiques et techniques de l'information qui font de très bonnes statistiques sur l'audiovisuel en France.

Voilà le dispositif actuel. Je vais parler plus précisément de notre enquête annuelle auprès des entreprises de service. Cette enquête a été créée il y a une dizaine d'année en France. 80 000 entreprises de service sont interrogées sur un peu plus de 600 000. Toutes les entreprises de plus de vingt salariés sont interrogées exhaustivement, soit 20 000 enquêtes. La moitié de l'échantillon ont leur siège social en Ile-de-France.

Cette enquête présente des résultats intéressants pour cadrer les différents secteurs. J'ai noté que M. ANDREY a cité des chiffres que nous lui avons retournés à l'issue de cette enquête. Je suis intéressé de voir qu'il a lu ces résultats et qu'il les a repris publiquement. Nous avons effectivement des chiffres d'ordre comptable mais aussi une décomposition du chiffre d'affaires par nature fine d'activité. Cela signifie que l'on diffuse des résultats à un niveau plus précis que celui de la nomenclature officielle. Ce n'est sans doute pas encore suffisant, car un intervenant a évoqué le "facilities management" et a dit " on n'a pas vu évoluer". C'est exact que d'après l'enquête, on ne s'est pas rendu compte de l'évolution du "facilities management". Elle reste à un niveau assez marginal, par exemple, pour l'ensemble des sociétés de services informatiques. Dans cette enquête, il figure également des questions sur la nature des entreprises. On essaie de déterminer les constituants de leur valeur ajoutée, comme cela s'élabore au sein des entreprises.

En revanche, cette enquête annuelle auprès des sociétés de service a un grand nombre d'insuffisances dans des domaines qui ont été au coeur des débats de cet après-midi, comme les questions d'internationalisation. Il existe une question sur les exportations mais elle ne rend pas compte de l'ensemble du réseau d'internationalisation des entreprises de service. Il manque également des questions plus qualitatives sur le type d'organisation, sur le type de rapport à la clientèle, sur la nature de la clientèle et sur la localisation des travaux effectués.

On a parlé également, pour certains secteurs, de développement de la clientèle des collectivités locales. Il n'existe pas actuellement, une telle ventilation qui serait certainement très intéressante.

Toutes ces insuffisances devront, hélas, être conservées pendant quelques années, pour des problèmes de contingentement. La rénovation de la chaîne informatique demande un peu de temps. En général, les statisticiens sont des gens qui travaillent très lentement et très posément. Quand une idée arrive, elle est mise en application quelques années plus tard. Une rénovation est en cours et nous pensons prendre en compte autant que possible tous ces thèmes dans les questionnaires.

On a parlé de l'extrême diversité des sociétés de service. Nous avons actuellement une trentaine de questionnaires différents et je pense que nous devrions atteindre une cinquantaine pour que ce soit relativement satisfaisant. Il existe également une grande variabilité entre les petites et les grandes entreprises. Cet après-midi, nous avons vu principalement des moyennes et des grandes. Il ne faut pas oublier que la valeur ajoutée des services est à peu près pour la moitié, le fait de petites entreprises. Il faut donc aussi adapter les questionnaires à leur taille pour ne pas trop assaillir les chefs de petites entreprises, en particulier.

La rénovation est donc en cours. Afin d'alléger le questionnaire, les thèmes nouveaux seront traités par rotation et non plus annuellement. La nouvelle formule devrait aboutir en 1997, et proposer ainsi les résultats de l'année 1996.

Il y a également à l'INSEE d'autres projets menés au sein soit de la division Services, soit d'autres unités. Nous sommes en train de mettre en place un outil de suivi des restructurations, afin d'essayer de les comprendre et de les cerner mieux que nous n'avons pu le faire par le passé.

On a envisagé aussi d'analyser l'évolution de la productivité des entreprises de services. Autant on peut déterminer sans difficulté un chiffre d'affaires, une marge, une valeur ajoutée d'une entreprise de service, autant il est difficile de le faire pour le partage volume-prix de ses activités. Notamment, dans les services aux entreprises, mais aussi dans d'autres services aux particuliers comme l'hôtellerie, malgré la connaissance d'un indice de prix hôtelier.

Pourquoi ces grandes difficultés?

Un certain nombre d'intervenants ont insisté sur ce point, cet après-midi : le service n'a pas de matérialité. Il se définit vraiment avec la relation client-entreprise qui fournit le

service. Nous avons affaire à chaque fois à des produits spécifiques. Il est donc difficile de faire un indice de prix, mais pas impossible. A l'INSEE, les statisticiens font des recherches en ce sens. Ils viennent de sortir un indice de prix sur la sécurité et un sur le nettoyage est en cours. Il faudra du temps avant de couvrir tous les secteurs. Il y a également des projets sur le marché de la location de voitures. Mais autant de secteurs d'activités, autant de difficultés. Chaque fois, il faut reprendre le problème presque à la base. Néanmoins, l'évolution de la productivité des entreprises de service sera mieux cernée, et les critiques sur les comptes actuels tomberont. Quand il y a une augmentation de la productivité, est-elle mesurée au niveau de l'ensemble de la France? Macro-économiquement, est-elle le fait des entreprises industrielles ou des entreprises de service? Le partage des gains de productivité entre l'industrie et les services est certainement un point faible, actuellement, dans les comptes. Une fois mesurée la productivité, il faut ensuite analyser tous les tenants et aboutissants, ce qui est encore assez complexe.

D'où proviennent les suggestions qui permettent de faire avancer ces projets?

- d'une part, elles proviennent du Conseil national de l'information statistique (CNIS), qui a une formation *commerces-services*;

- d'autre part, la commission des comptes des services, présidé par M. SALUSTRO, du cabinet SALUSTRO-VEDEL et associés, dont la mission est de déterminer la valeur ajoutée et d'en analyser les composantes. Nous nous réunissons deux fois l'an pour présenter l'état des statistiques disponibles sur les services. En particulier, il s'agit de faire un point structurel et conjoncturel de l'évolution des services. En même temps, nous prenons en compte les critiques qui nous sont adressées, sur les manques qui peuvent exister dans nos statistiques;

- les suggestions proviennent également des clubs d'utilisateurs. Ce sont de petits clubs que nous avons créés, qui sont animés par la MEPSS. Ils sont formés de représentants de syndicats professionnels et de dirigeants d'entreprise, avec lesquels nous essayons de traiter certains problèmes de statistiques. Il existe un club sur la sécurité dont les travaux ont abouti à la mise en place de l'indice de prix de la sécurité. Il y en a un pour le nettoyage, la location de voiture et les études de marché. Nous aimerions en créer plus. Là aussi, il en faudrait quarante ou cinquante. Mais la MEPSS ne comprend que trois personnes et, dans notre division, nous ne sommes pas beaucoup plus nombreux. Il nous est difficile de développer autant que nous voudrions ce genre de formations.

Il existe d'autres groupes de travail auxquels nous pouvons être associés, qui sont également des possibilités de développer et d'avoir des suggestions pour les statistiques. M. GODINOT a parlé de la création future d'un groupe du CRIES sur les professions libérales. C'est un domaine qui, en particulier pour les professions techniques et juridiques, nous intéresse. Des travaux sur ce sujet ont déjà été faits en province mais plutôt par les Conseils économiques et sociaux (CES).

Voilà donc un certain nombre de lieux d'échange. Des réunions, comme celle d'aujourd'hui, nous interpellent également sur les sujets traités. Nous sommes ouverts à toute suggestion prise directement.

J'ai dit, en introduction de mon exposé, que nous sommes champion du monde pour l'observation des services. Ensuite, j'ai montré tous les manques et les insuffisances qui existent actuellement dans nos sources statistiques. Néanmoins je pense que d'ici quelques années nous devrions progresser, mais nous avons besoin d'aide.

J'ai parlé des clubs. Il est évident que tout cela ne peut se passer sans une étroite association avec les professionnels, que se soit directement avec les dirigeants d'entreprise ou avec les syndicats professionnels. Je dois aussi citer les chercheurs qui, généralement, nous précèdent. A la limite, nous essayons de récupérer les concepts qu'ils mettent en place, pour ensuite les inclure dans nos enquêtes. Evidemment, nous avons besoin de tous ces matériaux; ce n'est pas en restant enfermés dans notre tour Porte de Vanves que nous arriverions à progresser sur tous ces sujets fort complexes.

M. Richard ZISSWILLER, Directeur des études à la chambre de commerce et d'industrie de Paris

Merci beaucoup, Monsieur LE CALONNEC. C'est vraiment sur une tonalité optimiste que nous terminons cette réunion. Nous sommes heureux de constater que, malgré les difficultés que vous nous avez exposées, il y a un domaine où nous sommes bien placés dans l'analyse statistique. Il est toujours plus agréable d'être dans les premières places.

Je vous remercie du panorama que vous avez brossé, des informations échangées. **J'avais, comme vous, apporté le même petit fascicule sur la France des services, qui est très bien fait, au cas où nous aurions eu une question délicate.**

Nous essayons aussi, comme tous les services utilisateurs, de nous servir des statistiques que vous produisez, notamment tout ce que vous diffusez en matière d'enquête annuelle sur les entreprises. Cette enquête est parfaitement utile pour mieux connaître les services et, naturellement nous sommes heureux d'entendre les objectifs qui sont les vôtres pour développer une meilleure connaissance des secteurs les plus méconnus. Tous ces efforts méritent d'être salués et nous espérons que vous aurez les moyens voulus pour poursuivre vos recherches et vos travaux.

Nous sommes maintenant à la fin de notre réunion. Je dirai simplement et brièvement quels sont les mots qui m'ont frappé à savoir : industrialisation, intégration technologique, métropolisation des services. Ce sont un certain nombre de grands thèmes qui sont apparus assez régulièrement cet après-midi et je les classerai ainsi :

Les difficultés de mesure de la productivité ; quelle est la productivité des services?
Comment va-t-elle évoluer?

Les réseaux ; les différents types d'organisation en réseaux par pôles de compétence, par pôles liés, etc.

Les localisations ; comment se localisent les entreprises de service?

La productivité ; la liaison industrie- service que nous essayons de percevoir.

Je cède la parole à M. GODINOT pour la conclusion.

M. GODINOT, Directeur régional de l'INSEE pour l'Ile-de-France

Au nom de M. DE LEYSSAC, président du CRIES, je tiens tout d'abord à remercier M. ZISSWILLER d'avoir mis au service de ce colloque ses talents d'animateur et son esprit de synthèse. Merci à tous les intervenants et pardon si l'écoulement du temps a parfois obligé à écourter leur intervention. Merci aussi au Conseil économique et social régional qui apporte un soutien sans faille aux activités du CRIES et grâce à qui nous avons pu bénéficier de cette salle. Merci, bien entendu, aux participants.



ANNEXE

**COMITE REGIONAL POUR L'INFORMATION
ECONOMIQUE ET SOCIALE D'ILE-DE-FRANCE**

**VERS UNE MEILLEURE
CONNAISSANCE DES ENTREPRISES
DE SERVICES EN
ILE-DE-FRANCE**

**Rapport présenté
par Mme Béatrice COLPIN et
M. Marcel ROUSSET-DESCHAMPS
au nom du Groupe de Travail
animé par M. Emmanuel DEVAUD**

AVRIL 1994

Le présent rapport synthétise un ensemble d'études réalisées dans le cadre du CRIES d'Ile-de-France à l'initiative de son "groupe Tertiaire" animé par Monsieur Emmanuel DEVAUD, alors directeur des Etudes de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.

Il s'est agi d'exploiter, au plan régional, les enquêtes annuelles d'entreprises (EAE) nationales portant sur les services pour les années 1985 et 1988 et de réaliser une enquête pilote sur les établissements d'entreprises à établissements multiples (résultats de l'exercice 1988).

Les travaux ont été menés grâce à la collaboration de la Direction Régionale Ile-de-France de l'INSEE et de l'Association pour la Recherche et l'Innovation en Aménagement (ARIA) présidée par Monsieur Marcel ROUSSET-DESCHAMPS, sous le contrôle du groupe Tertiaire du CRIES.

Cette opération a nécessité un financement conjoint de la Région d'Ile-de-France, de l'INSEE, de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris et de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie d'Ile-de-France.

TABLE DES MATIERES

PREMIERE PARTIE : UNE GEOGRAPHIE DES ACTIVITES DE SERVICES.

A – AMPLEUR DE LA POLARISATION EN ILE DE FRANCE ET EVOLUTION

- a) Le nombre d'entreprises.
- b) Les effectifs.
- c) Le chiffre d'affaires.

B – ROLE DES ENTREPRISES A ETABLISSEMENTS MULTIPLES ET UNIQUE EN REGION PARISIENNE.

- a) Les entreprises à établissement unique.
- b) Les entreprises à établissements multiples.

SECONDE PARTIE : L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION.

A – LA MOBILISATION DU TRAVAIL.

- a) L'importance du non salariat.
- b) Un taux d'encadrement élevé.
- c) Les nouvelles conditions d'emploi.

B – LA MOBILISATION DU CAPITAL.

- a) Un effort d'équipement en progression.
- b) Spécificité de la structure de l'investissement en Ile-de-France.

C – INTERNALISATION DE LA PRODUCTION ET PERFORMANCES.

- a) Une tendance à l'internalisation.
- b) Evolution de la productivité.

INTRODUCTION GENERALE

Les deux tiers du produit régional d'Ile-de-France proviennent d'activités tertiaires. Pourtant, les instruments statistiques favorisant une connaissance économique des services franciliens ont été jusqu'ici peu développés. En effet, si l'Enquête Annuelle d'Entreprise (EAE) nationale dans les services est réalisée depuis 1981 par l'INSEE, l'absence d'une enquête consacrée aux établissements ne permet pas de ventiler régionalement l'activité des entreprises.

Plus précisément sur quelles activités porte la présente étude ? On peut distinguer les services marchands et non-marchands. Les services non marchands relèvent essentiellement d'une problématique du service collectif dans le cadre des administrations publiques. Les services marchands sont produits par des entreprises en situation de concurrence pour être vendus sur un marché. L'objet de cette étude est d'approfondir la connaissance, d'une part, **des processus de développement économique et géographique des services marchands d'Ile-de-France** et d'autre part, **de leur logique d'organisation**.

L'originalité de la production de services s'exprime par l'existence d'une relation spécifique entre le producteur (prestataire) et son client. Cette relation, qui aboutit à l'émergence d'un produit immatériel (le service), engendre une originalité organisationnelle dont la caractéristique principale est la nécessaire proximité entre le prestataire et le client. Si la notion de proximité est comprise dans son acception géographique, la relation entre territorialisation et production est puissante. Mais cette dimension est trop restrictive compte tenu des techniques modernes de relations à distance. La proximité induit surtout l'élaboration d'une véritable relation de partenariat entre prestataire et client, dont l'objectif est la réalisation du produit-service. De plus, à cette nécessaire proximité peut s'ajouter celle existant entre prestataire et fournisseurs ou entre prestataires. Des réseaux se constitueront, dont la durée de vie sera variable et fonction de la réalisation du produit.

Les instruments statistiques qui permettent d'appréhender la réalité complexe des activités de services et sur lesquels repose cette étude sont l'EAE, citée plus-haut, et l'enquête pilote auprès des établissements localisés en Ile-de-France élaborée par le CRIES.

L'exploitation de l'EAE a consisté à segmenter les entreprises de la base nationale selon la localisation du siège (Ile-de-France et autres régions françaises). L'interrogation sur la réalité de l'établissement comme unité de production élémentaire a conduit en outre à distinguer entreprises à établissement unique et entreprises à établissements multiples, dont un ou plusieurs établissements sont dans la région-siège.

L'EAE a permis d'affecter les résultats concernant les entreprises à établissement unique à l'une des deux catégories régionales. La difficulté est apparue avec les entreprises à établissements multiples dans la mesure où les informations disponibles dans l'EAE ne peuvent être régionalisées, comme cela a déjà été souligné.

L'enquête pilote multi-établissements remédie partiellement à cette lacune. Mais, si elle demeure pertinente pour l'analyse qui nous occupe, la notion d'établissement reste pourtant à construire sur la base du constat suivant :

- les difficultés du questionnement à l'établissement reflètent les limites de la réalité physique et économique de cette entité;
- les établissements de taille importante répondent mieux aux enquêtes mais principalement par l'intermédiaire de leurs sièges sociaux ;
- l'intervention d'enquêteurs est nécessaire pour les petits établissements afin d'améliorer la qualité des réponses.

La première partie présente une géographie des activités de services en Ile-de-France et le rôle respectif des entreprises à établissements multiples et unique dans le dynamisme francilien. La seconde partie traite de l'organisation de la production des services marchands et des différences sectorielles. L'état de 1988 est systématiquement comparé à celui de 1985 afin de caractériser les évolutions.

La présentation n'est pas exhaustive et le lecteur pourra, pour plus de détails consulter les travaux de M. ROUSSET-DESCHAMPS, dont l'étude qui a inspiré cette synthèse : "Les entreprises de Services en Ile-de-France", M. ROUSSET-DESCHAMPS et B. COLPIN, Aria Géographie, Université de Paris XII, octobre 1992.

PREMIERE PARTIE

UNE GEOGRAPHIE DES ACTIVITES DE SERVICES

La question de la polarisation sur la région capitale est particulièrement importante pour la compréhension des phénomènes économiques et géographiques en France et en Ile-de-France. La notion de polarisation, de contenu essentiellement géographique, se traduit par un regroupement physique d'activités selon des localisations précises.

Le degré de polarisation est élevé en Ile-de-France. Il souligne la spécificité régionale dans le développement actuel des services.

Si la Région Parisienne accueille un nombre remarquable d'entreprises à établissements multiples, le dynamisme francilien provient en grande partie de structures ne comprenant qu'un seul établissement. Un exemple de ce dynamisme est fourni par la performance à l'exportation de ces sociétés. Si le taux d'exportation des activités de services (part du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation / chiffre d'affaires global) reste relativement modeste au regard de celui de l'industrie, la vitalité des entreprises franciliennes à établissement unique est remarquable dans certains secteurs comme les Services Informatiques.

Pour l'analyse, l'EAE Services propose des indicateurs par secteur d'activité. Mais les différenciations spatiales ne peuvent être perçues que sur la base d'agrégations d'entreprises et de localisation de leur siège social (ou de leur établissement gestionnaire). Pour pallier ce manque d'information, le CRIES a fait réaliser une enquête pilote sur les entreprises à établissements multiples en Ile de France afin d'appréhender les caractéristiques de leur participation à l'économie régionale. Sans prétendre reconstituer l'appareil de production des services en Ile - de-France (ce qui conduirait à agréger les unités à établissements unique et les établissements franciliens des entreprises à établissements multiples, la démarche a consisté à tester la capacité des établissements à répondre de façon autonome.

A - AMPLEUR ET EVOLUTION DE LA POLARISATION EN ILE-DE-FRANCE.

Le haut degré de polarisation des entreprises de services ayant leur siège en Ile-de-France varie selon les indicateurs utilisés : nombre d'entreprises, effectifs et chiffre d'affaires. Il est intéressant de remarquer que ce phénomène se reproduit au niveau infra-régional en Ile-de-France. En effet, l'ensemble des départements de Paris et des Hauts de Seine possède un degré de polarisation supérieur à celui des autres départements franciliens.

Il existe aussi une gradation sectorielle dans la polarisation francilienne. Des secteurs sont très polarisés, comme les Etudes économiques et d'autres le sont moyennement à l'instar du Travail temporaire ou des Etudes techniques. Certains, enfin, sont peu concentrés dans la région-capitale, comme l'Expertise comptable ou la Restauration.

a) Le nombre d'entreprises.

En 1988 l'Ile-de-France accueille un quart des entreprises de services implantées sur le territoire national (22% en 1985). Avec plus de 16.000 unités supplémentaires (+15%) en trois ans, le tissu francilien des services se consolide globalement. En comparaison, le nombre des entreprises a augmenté de 4% en Province.

Mais le dynamisme général de l'Ile-de-France recouvre des réalités diverses. Le secteur des Etudes a observé une hausse sensible et régulière du nombre de sociétés. Il participe à lui seul pour 70% à l'apparition d'entreprises nouvelles. D'autre part, il rassemble près de la moitié des entreprises franciliennes. A l'opposé, un coup d'arrêt brutal a été constaté pour certains secteurs. Le nombre d'entreprises du secteur des Etudes techniques a progressé de seulement 1%, pour une croissance de 53% entre 1982 et 1985 (cf. annexe 1). Par ailleurs, la disparition de sociétés a été prononcée dans le secteur de l'Hôtellerie-Restauration à cause du marasme économique reconstruit par la branche Cafés et Débits de boisson.

b) Les effectifs.

L'Ile-de-France possède 42% du total des effectifs des entreprises de services installées en France, certains des secteurs enregistrant des parts relatives encore plus importantes : Ingénierie, Etudes-Conseil, Publicité, Travail temporaire, Agences de voyages et la branche Traiteur du secteur Hôtellerie-Restaurant.

Entre 1985 et 1988, les créations d'emplois ont été identiques en Ile-de-France et en Province (180.000 postes). Mais la croissance a été plus soutenue en Région Parisienne. Le volume d'emploi y a, en effet, progressé de 20% contre 13% en Province.

Le secteur Etudes-Conseil est le plus important en terme d'effectif en Ile-de-France. Il représente la moitié du personnel recensé. Il a observé une forte hausse de ses effectifs qui a participé pour deux tiers à la création globale de postes dans les activités franciliennes de services.

Par ailleurs, les pertes d'emplois de la branche Cafés-Débits de boisson accompagnant la suppression d'unités de production constatées précédemment sont relativement plus importantes en Province. Près de 5.000 postes ont disparu en Ile-de-France et 13.000 en Province (respectivement 2% et 11% des effectifs sectoriels régionaux).

c) Le chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires (CA) des services franciliens correspond au tiers du CA des services nationaux. Cet indicateur illustre une nouvelle fois la prééminence du secteur Etudes-Conseil : plus de la moitié du CA des services franciliens .

L'analyse des CA moyens par entreprise d'un secteur témoigne de la présence de plus grandes structures de production en Ile-de-France. Leur évolution confirme le dynamisme des services en Province, mais aussi le rapide processus de rattrapage de la production francilienne.

L'évolution du volume d'affaires global est légèrement plus importante en Ile-de-France (46% contre 43% en Province). Les secteurs les plus dynamiques sont la Promotion Immobilière et la branche Traiteurs de l'Hôtellerie-Restaurant, qui doublent leur CA. D'autres secteurs voient leur CA augmenter de façon significative, comme l'Ingénierie Informatique, les Etudes économiques et le Conseil juridique. Mais la progression du CA du secteur Hôtellerie-Restaurant est affectée par la régression de la branche Cafés-Débits de boisson, une nouvelle fois confirmée.

B - ROLE DES ENTREPRISES A ETABLISSEMENTS MULTIPLES ET UNIQUE EN REGION PARISIENNE.

a) Les entreprises à établissement unique.

	POLARISATION DES ENTREPRISES A ETABLISSEMENT UNIQUE (IDF/FCE EN %)					
	NOMBRE D'ENTREPRISES		EFFECTIFS		VALEUR AJOUTEE	
	1985	1988	1985	1988	1985	1988
AGENCES DE VOYAGES	47,0	45,7	57,6	58,1	65,5	61,8
ETUDES, CONSEIL, ASSISTANCE	33,1	36,1	39,6	40,3	47,2	48,7
ETUDES TECHNIQUES	35,9	34,5	45,5	38,6	52,9	47,5
ETUDES ECONOMIQUES, SOCIOLOGIQUES, DOCUMENTAIRES	53,4	59,8	68,1	68,7	74,6	72,6
INFORMATIQUE	44,3	49,0	54,2	55,1	64,5	64,6
ARCHITECTES, METREURS, GEOMETRES	23,0	29,0	23,9	29,6	27,4	32,9
CONSEILS JURIDIQUES	25,2	26,5	28,4	27,8	31,6	34,1
EXPERTS COMPTABLES	32,9	34,6	33,1	31,7	36,5	36,6
PUBLICITE	47,5	46,6	58,6	56,9	73,4	68,7
TRAVAUX A FACON, SERVICES DIVERS AUX ENTREPRISES	29,9	32,3	35,0	35,8	46,9	50,4
TRAVAIL TEMPORAIRE	45,9	49,6	44,6	50,2	50,0	52,3
PROMOTEURS, SOCIETES IMMOBILIERES	28,9	31,9	34,3	37,0	45,3	60,0
HOTELS, CAFES, RESTAURANTS	15,4	15,8	23,3	24,4	29,5	29,4
RESTAURANTS, CAFES-RESTAURANTS	19,9	21,8	28,8	31,2	34,5	36,3
CANTINES	13,3	15,5	26,0	22,8	34,3	24,9
TRAITEURS	15,8	20,0	29,4	27,3	46,8	38,1
CAFES, DEBITS DE BOISSONS	11,5	10,8	17,6	16,5	23,0	20,8
HOTELS AV/SS RESTAURANTS	15,6	13,5	20,0	19,4	27,8	25,8
ENSEMBLE DES SERVICES EAE	22,1	24,1	31,7	32,3	39,5	42,4

Source : INSEE, EAE-Services 1985 et 1988 Sorties OEP. Exploitation ARIA Géographie

Les entreprises à établissement unique sont largement majoritaires en Région Parisienne (93% du total des entreprises) et regroupent plus de la moitié des effectifs des activités de services. Leur présence est encore plus importante en Province.

La petite entreprise (moins de 10 salariés) représente la taille la plus fréquente. Elle concentre 44% des emplois en Ile-de-France et 54% en Province. Les secteurs qui emploient plus de la moitié de leur effectif dans de petites unités sont les Agences de voyages, la Promotion immobilière, l'Architecture et l'Hôtellerie-Restauration.

Le degré croissant de polarisation des entreprises de moins de 10 salariés en Ile-de-France s'explique par la multiplication des petites structures sans salarié qui représentent dans cette région 10% de l'ensemble des entreprises à établissement unique. Si la polarisation des entreprises franciliennes à établissement unique s'est renforcée globalement entre 1985 et 1988, ce constat ne se vérifie pas pour chacun des secteurs. Trois grandes catégories se dessinent :

- Les secteurs à degré de polarisation élevé : Etudes économiques, Agences de voyages, Publicité, Informatique, Travail temporaire ;
- Les secteurs à degré de polarisation intermédiaire : Etudes techniques, Promotion immobilière, Travaux à façon (TAF) et services divers, Expertise comptable, Hôtellerie-Restauration.
- Les secteurs à faible degré de polarisation : Conseil juridique, branches Traiteurs et Cantines du secteur Hôtellerie-Restauration.

Les contrastes sectoriels et géographiques sont accentués au regard de la propension à générer du chiffre d'affaires ou des emplois nouveaux. Ainsi, les entreprises à établissement unique d'Ile-de-France sont plus créatrices d'emploi mais la Province a connu une progression satisfaisante de son volume de production. Les entreprises à établissement unique provinciales ont, par exemple, constaté une croissance de leur CA proche de celles des entreprises similaires d'Ile-de-France. Ce phénomène doit être rapproché de la baisse du degré de polarisation en Ile-de-France des entreprises de plus de cinquante salariés, réflète d'une possible délocalisation régionale.

b) Les entreprises à établissements multiples.

Les entreprises à établissements multiples d'Ile-de-France (dont le siège est en Ile-de-France) ont connu une croissance plus rapide de leurs effectifs que les entreprises à établissement unique. Mais pour les autres indicateurs, la hausse a été moindre.

La place des entreprises à établissements multiples est relativement élevée au sein des secteurs dont la polarisation francilienne est moyenne. Pour les secteurs dont le degré de polarisation est le plus élevé en terme d'emploi, la Région Parisienne, moins Paris et les Hauts de Seine, accueille les entreprises à établissements multiples les plus grandes.

Evolution des entreprises à établissements multiples

	1985-1988 EN POURCENTAGE			
	VARIATION DU NOMBRE D'ENTREPRISES	EFFECTIF	C.A.	VALEUR AJOUTEE
AGENCES DE VOYAGES	19,1	12,4	60,0	21,7
ETUDES, CONSEIL	9,0	32,8	37,3	51,8
ETUDES TECHNIQUES	-12,5	6,8	-5,1	41,0
ETUDES ECONOMIQUES, SOCIOLOGIQUES, DOCUMENTAIRES	2,7	16,2	49,4	46,4
INFORMATIQUE	40,7	28,2	54,5	55,5
ARCHITECTES, METREURS, GEOMETRES.	-19,0	-0,3	21,2	14,3
CONSEILS JURIDIQUES	-5,6	3,1	77,6	69,6
EXPERTS COMPTABLES	25,0	16,4	44,6	46,7
PUBLICITE	-2,2	19,7	42,5	52,3
TRAVAUX A FACON, SERVICES DIVERS AUX ENTREPRISES	17,3	13,7	56,2	26,5
TRAVAIL TEMPORAIRE	12,1	75,3	86,1	89,21
PROMOTEURS, SOCIETES IMMOBILIERES	24,5	3,7	90,9	69,7
HOTELS, CAFES, RESTAURANTS	22,2	42,7	68,5	69,2
RESTAURANTS, CAFES-RESTAURANTS	1,0	60,3	61,0	77,8
CANTINES	-18,8	-58,1	-38,4	-35,0
TRAITEURS	40,4	71,9	115,3	119,3
CAFES, DEBITS DE BOISSONS	-25,0	-45,2	12,2	-37,1
HOTELS AV/SS RESTAURANTS	102,9	-0,2	36,4	29,5
ENSEMBLE DES SERVICES EAE	12,0	27,6	39,7	48,3

Source : INSEE, EAE-Services 1985 et 1988 Sorties OEP. Exploitation ARIA Géographie

La combinaison d'une forte hausse de la valeur ajoutée, du CA, du volume d'emploi et de la productivité apparente du travail montre l'existence d'un phénomène de concentration technique et financière particulièrement observable dans les secteurs des Etudes techniques et de la Publicité. Ce phénomène, spécifique aux entreprises à établissements multiples sera étudié dans la deuxième partie de cette étude. Il semble indiquer une possible transformation du mode de production de certains secteurs.

La présence d'entreprises à établissements multiples en Région Parisienne fonde parfois en totalité le haut degré de polarisation d'un secteur. Ce phénomène est directement induit par l'effet de siège propre à ce type de structure. Les informations statistiques proposées par l'EAE ne permettent pas, en effet, de d'isoler l'importance réelle en Ile-de-France d'une entreprise à établissements multiples, puisque les données relatives aux établissements situés en Province sont agrégées dans le résultat global.

L'enquête-pilote initiée par le CRIES a permis de percevoir la réalité et l'identité d'établissements localisés en Ile-de-France appartenant à des entreprises à établissements multiples. Les lacunes de l'enquête ont été précisées en introduction, mais les résultats obtenus sont encourageants pour l'approfondissement des méthodes utilisées et la poursuite de l'expérience. Néanmoins, les limites du questionnement à l'établissement apparaissent clairement dans l'incapacité des établissements secondaires à fournir les données comptables de leur activité.

Les données recueillies sont cohérentes avec les résultats de l'EAE et apparaît la même hiérarchie sectorielle selon le niveau de production. L'historique de l'implantation des établissements met en évidence des phases de croissance, dont la plus spectaculaire, au cours de la première moitié de la décennie 1980, a vu se développer presque toutes les activités de services, à l'exception de l'Hôtellerie restauration et des Agences de voyages. Cette dynamique d'implantation s'est poursuivie jusqu'en 1988.

SECONDE PARTIE

L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION

Les analyses classiques de la production de services soulignent la prééminence de la main d'oeuvre au sein de la combinaison productive. Ce constat s'appuie sur des données objectives, telles l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée, des frais de personnel par rapport à la marge ou la croissance du volume d'emploi. Ce poids du facteur travail touche au plus profond de la spécificité des services : le mode de production d'un service est adapté à un usage précis qui facilite rarement sa standardisation.

Pourtant, l'évolution de l'utilisation des facteurs de production semble remettre en cause la théorie traditionnelle. En dynamique, **une diminution de l'intensité en travail**, exprimée par le ratio "rémunérations/valeur ajoutée", est constatée. Cette tendance est plus affirmée en Ile-de-France : pour l'ensemble des entreprises, l'intensité en travail régresse de 4,4 points entre 1985 et 1988.

Des changements sont, en effet, à l'oeuvre au sein de la combinaison productive, accompagnés par des gains de productivité significatifs. Ils se caractérisent par une plus grande flexibilité du travail et **un rôle accru du capital**. Parallèlement, l'appel au marché tend à diminuer, si ce n'est sous forme de prestations rétrocedées. S'il faut être prudent au regard de cette évolution, il semble néanmoins que ce fait conforte l'idée selon laquelle se mettraient en place, pour la production de services, **de nouvelles méthodes d'organisation s'orientant vers un réel "processus d'industrialisation"**.

D'un point de vue statistique, il est utile de préciser que l'EAE, n'étant pas une enquête sur la structure des emplois, est relativement pauvre sur les qualifications et donc sur les nouvelles formes d'organisation du travail qui sont susceptibles d'apparaître. Néanmoins, l'emploi salarié de l'EAE, issu des déclarations annuelles de salaires (DAS), est caractérisé par son statut (direction et cadres, gérants, salariés, apprentis). Par ailleurs, l'EAE fournit le nombre total des non salariés et leur fonction dans l'entreprise (poste de direction ou non).

L'EAE apporte également des données originales concernant les conditions d'emploi : emplois salariés à temps partiel, emplois sous contrat à durée déterminée ou délocalisés. De même, l'enquête pilote sur les établissements franciliens des entreprises à établissements multiples ayant leur siège en Ile-de-France a permis de mesurer précisément plusieurs formes atypiques d'organisation du travail outre le recours au temps partiel : les contrats à durée déterminée et les emplois mis à la disposition de l'entreprise. Une exploitation particulière a été

effectuée en 1982 dans le cadre de L'EAE pour ces deux formes et permet de suivre l'évolution régionale.

D'autre part, la connaissance de l'effort d'équipement des activités de services renvoie à la question centrale de la mise en place d'un "processus d'industrialisation" de leur production et du niveau de leur croissance, ainsi qu'à l'hypothèse d'un comportement différencié en fonction de la localisation (Ile-de-France ou Province). L'EAE fournit, dans des données standards, les volumes et natures d'investissement par activité au niveau 600 de la NAP (Nomenclature Activités-Produits ; cf. annexe 2). Mais à un niveau plus fin de l'analyse, certaines difficultés d'interprétation apparaissent. Ainsi, le poste "outillage et mobilier", dont le volume est important dans l'EAE, recouvre des réalités hétérogènes. L'enquête-pilote permet de remédier à cette lacune pour l'Ile-de-France. Elle présente en outre un poste "autre" dans lequel sont regroupés les investissements immatériels (logiciels, brevets et dépenses de formation) ; mais la dilution des investissements immatériels dans les résultats de l'EAE nationale ne permet pas une comparaison poste à poste des deux enquêtes.

A - LA MOBILISATION DU TRAVAIL.

Le travail dans les activités de services incorpore un niveau élevé de qualification qui exprime le caractère souvent intellectuel de la production. La traduction concrète de ce phénomène est, d'une part, l'existence d'un important non salariat dans l'emploi total et, d'autre part, un taux d'encadrement élevé.

a) L'importance du non salariat.

L'étude du non salariat est limitée par l'information statistique disponible qui reflète essentiellement la place des entreprises sans salarié dans la structure de production. Toutefois trois caractéristiques apparaissent à l'observation des données recueillies :

- **La proportion des emplois non salariés est plus élevée dans les entreprises à établissement unique.** Elle représente 23% des effectifs, contre seulement 1,5% de l'emploi total des entreprises à établissements multiples. La présence d'un nombre significatif de petites unités majorant, en effet, celui des responsables d'entreprise.
- **La part du non salariat est inégale selon les secteurs d'activité.** Cette forme de mobilisation du travail est dominante pour les activités conjuguant faibles barrières à l'entrée, et professions à ordre. Ainsi, la branche Cabinets d'architectes, métreurs et géomètres, où le non salariat représente 45% de l'effectif des entreprises franciliennes à établissement unique. Les activités les moins concernées sont les Services informatiques (19%), la Publicité (18%), l'Expertise comptable (17%), les Agences de voyages (15%) et les Traiteurs (10%).
- **Le non salariat est moins développé en Ile-de-France.** Il représente 36% de l'effectif des entreprises à établissement unique en Province. Par ailleurs, si la part du non salariat est inégale selon les secteurs d'activité, la hiérarchie est identique pour l'Ile-de-France et les autres régions. L'évolution entre 1985 et 1988 montre un net renforcement de cette forme d'emploi en Province et une quasi stagnation en Ile-de-France entraînant une accentuation des différences entre les deux zones géographiques. Ce mouvement confirme pourtant la tendance à la hausse du non salariat dans l'emploi total des activités de services.

b) Un taux élevé d'encadrement.

Le taux d'encadrement en Ile-de-France est proche de 20%. La Province enregistre un niveau plus faible (13%). Cet effet régional est fonction de la forte présence en Ile-de-France de secteurs possédant un taux d'encadrement significatifs, notamment professions à caractère intellectuel.

D'autre part, les entreprises à établissement unique connaissent un taux d'encadrement plus fort que les autres du fait de nombreux non salariés à des postes de direction.

Les entreprises à établissement unique des Services informatiques franciliens possèdent la plus forte proportion de cadres (69%). Les entreprises à établissement unique d'au moins 50 salariés appartenant à d'autres secteurs sont dans une situation similaire, soit que la proportion de cadres salariés atteigne un niveau élevé (ex : Etudes techniques), soit que le non salariat domine (ex : Architectes-Métreurs). A l'opposé, les taux d'encadrement sont particulièrement faibles, et ont tendance à régresser, dans les secteurs les plus perméables à l'automatisation des tâches et ne nécessitant le plus souvent que des techniciens qualifiés. Le secteur de l'Hôtellerie-Restauration est emblématique de cette situation : le taux d'encadrement y a évolué de 12% à 10% ,entre 1985 et 1988, dans les entreprises à établissement unique. Ces mouvements suggèrent une mutation profonde des professions concernées.

L'évolution de l'encadrement dans les deux ensembles géographiques montre **une consolidation sensible en Ile-de-France** grâce aux entreprises à établissement unique. La situation est inversée en Province, où le taux d'encadrement enregistre un léger tassement.

c) Les nouvelles conditions d'emploi.

De nouvelles conditions d'emploi sont apparues pour assouplir et adapter l'utilisation du travail. A cet égard, les activités des services illustrent la recherche actuelle de flexibilité qui touche l'ensemble du tissu économique.

Trois formes d'utilisation flexible du travail dominant :

- Le temps partiel demeure la forme la plus fréquemment observée. Il s'est développé entre 1985 et 1988 en Ile-de-France et en Province, où il reste cependant plus important. En Ile-de-France, l'utilisation du temps partiel a progressé dans les entreprises à établissements multiples. Elle est plus fréquente au sein des établissements secondaires qu'au siège des entreprises. Cela semble mettre en

évidence une organisation du travail spécifique aux entreprises à réseaux d'établissements (ex : recrutement de personnel "étudiant" dans le secteur de l'Hôtellerie-Restaurant). Dans les entreprises franciliennes à établissement unique, la part des emplois de ce type a également augmenté pour tous les secteurs à l'exception notable de la Promotion immobilière et des activités à ordre (Architecture, Conseil juridique, Expertise comptable).

- L'emploi sous contrat à durée déterminée (C.D.D.) s'est largement répandu dans les différents secteurs d'activité. En Ile-de-France, 26% des établissements interrogés ont déclaré utiliser cette forme de mobilisation du travail contre seulement 10% en 1982. Cependant, la proportion d'emplois concernés n'a guère augmenté entre 1982 et 1988 (respectivement 3% et 4%). Ce résultat semble montrer la volonté des chefs d'entreprise de chaque secteur d'utiliser les C.D.D. en fonction des fluctuations de la conjoncture économique.
- La mise à disposition de personnel a aussi augmenté en Ile-de-France. Elle est apparue dans des secteurs ne l'utilisant pas en 1982 (ex : Expertise comptable). Le secteur de l'Ingénierie enregistre une part importante de ses effectifs sous ce statut (24%).

L'analyse des formes de mobilisation du travail a mis en évidence les limites du modèle classique de production de services caractérisé par la centralité de ce facteur. L'étude de l'évolution de la place du capital dans la combinaison productive va maintenant confirmer l'instauration de nouveaux choix productifs donnant un rôle accru à l'équipement.

B - LA MOBILISATION DU CAPITAL

a) Un effort d'équipement en progression.

Le volume global d'investissement des activités de services est similaire en Ile-de-France et en Province (56 milliards de francs).

Les entreprises à établissement unique ont un rôle prépondérant en Province puisqu'elles contribuent aux deux tiers de l'investissement recensé. A contrario, la participation à l'effort d'équipement s'effectue à parité en Ile-de-France entre entreprises à établissements multiples et unique. D'autre part, **les activités de services franciliennes enregistrent désormais un volume d'investissement comparable à celui du secteur industriel**. Par exemple, le niveau d'investissement des entreprises à établissement unique du secteur des Services informatiques (1 milliard de francs) est proche de celui des entreprises comparables de plus de vingt salariés du secteur de la Chimie.

Mais l'étude des taux d'investissement (investissement/valeur ajoutée) montre une évolution inégale par secteur et par région entre 1985 et 1988. Les causes des différences régionales résident dans la taille de l'entreprise et la valeur ajoutée.

Les petites entreprises ont un taux d'investissement supérieur à celui des grandes entreprises. Elles sont proportionnellement plus nombreuses parmi les entreprises à établissement unique provinciales où par ailleurs, à taille identique, le taux d'investissement est plus élevé. Ensuite, la supériorité relative du niveau de valeur ajoutée en Ile-de-France provoque mécaniquement une baisse des taux d'investissement. Le taux d'investissement ne semble donc pas être un indicateur pertinent de comparaison régionale.

En considérant l'investissement par tête (investissement/effectif), l'Ile-de-France devient prééminente sur la Province avec une moyenne égale à 49.000 francs, toutes entreprises confondues, (37.000 francs en Province). Cet indicateur est très nettement supérieur pour certains secteurs comme la Promotion immobilière (74.000 francs, contre 31.000 francs en Province).

L'analyse des comportements sectoriels d'investissement montre une très grande hétérogénéité. Quatre types de comportement se distinguent : les secteurs qui investissent beaucoup en volume, par tête et par rapport à leur valeur ajoutée (Promotion immobilière, Hôtellerie-Restoration) ; les secteurs à volume d'investissement élevé (Ingénierie informatique, Agences de voyages), les secteurs à volume d'investissement moyen (taux d'investissement égal à 6% : Etudes économiques, Etudes techniques) et enfin, les secteurs à faible volume d'investissement (taux d'investissement inférieur à 5%) qui regroupent le Conseil juridique, l'Expertise comptable et les Architectes-Métreurs.

Entre 1985 et 1988, les volumes et les taux d'investissement ont évolué différemment selon les secteurs et les régions. Globalement, la progression a été cependant plus importante en Ile-de-France malgré un rattrapage sensible dans certains secteurs de Province (Services informatiques, Expertise comptable, Hôtellerie-Restoration). Les volumes d'investissement ont ainsi augmenté de 93% en Ile-de-France sur la période (72% en Province). Au sein de l'Ile-de-France, l'étude des taux d'investissement met en lumière le rôle particulier des entreprises à établissement unique. Sur ce point, la performance de la branche Cantines du secteur Hôtellerie-Restoration est la plus remarquable.

b) Spécificité de la structure de l'investissement en Ile-de-France

La structure francilienne de l'investissement se caractérise par la prédominance du poste "terrains et bâtiments". Ce poste représente 54% de l'investissement en moyenne.

La comparaison avec la structure de l'investissement provincial laisse apparaître une importance relative du poste "outillage" : il représente 32% de l'investissement en moyenne en Ile-de-France, contre 25% en Province. Cette situation pourrait signifier l'amorce d'un réel "processus d'industrialisation" des activités de services par le développement de l'équipement en machines. La supériorité en niveau du poste "outillage" en Ile-de-France par rapport à la Province s'observe pour l'ensemble des secteurs à l'exclusion de la Promotion immobilière.

Cependant, au sein de l'Ile-de-France, l'opposition est forte au niveau sectoriel. Une distinction existe entre professions à caractère intellectuel et les autres. Ainsi, l'investissement en outillage est supérieur à 60% pour les entreprises du secteur Etudes-Conseil-Assistance et inférieur à 20% pour celles appartenant au secteur Promotion immobilière.

Pourtant, l'analyse des taux d'investissement et de la nature des acquisitions par secteur montre bien une nette tendance à l'automatisation des processus de production de services en Ile-de-France entre 1985 et 1988.

C - INTERNALISATION DE LA PRODUCTION ET PERFORMANCE.

a) Une tendance à l'internalisation

L'hypothèse d'apparition d'un nouveau mode d'organisation de la production serait corroborée par la tendance à une intégration croissante du processus de production. Cette dynamique est constatée en Ile-de-France et illustrerait les effets du rôle désormais assigné au capital et le développement d'économies d'échelle.

Une entreprise peut, en effet, choisir de produire au sein de sa structure ou de faire appel au marché dans le cadre de prestations rétrocédées. Mais cette modalité n'est pas exhaustive puisque l'entreprise peut aussi procéder à des achats pour reventes ultérieures. Une mesure homogène du degré d'appel au marché permettant des comparaisons sectorielles est obtenue en isolant la marge de l'entreprise (chiffre d'affaires net des achats pour reventes et des prestations rétrocédées). Le degré d'appel au marché est mesuré par le ratio marge/chiffre d'affaires : la faiblesse du rapport signifie que l'appel au marché est élevé ; inversement, une marge importante au regard du chiffre d'affaires représente une forte internalisation de la production de l'entreprise.

Des secteurs ont traditionnellement un volume non négligeable d'achats pour reventes et de prestations rétrocédées qui majorent leur chiffre d'affaires. La part de la marge par rapport à ce dernier est par conséquent faible. C'est le cas pour les Agences de voyages ou la Publicité. Symétriquement, certains secteurs se

caractérisent par un faible appel au marché. Les plus autonomes sont les secteurs Conseil juridique et Expertise comptable. Mais en moyenne, la tendance à l'intégration est réelle. Elle est accentuée en Province où les entreprises à établissements multiples enregistrent le ratio marge/chiffre d'affaires le plus élevé (75%). L'évolution en Ile-de-France est identique même si l'appel à l'extérieur reste plus développé. Les entreprises à établissement unique ont ainsi connu un phénomène important d'intégration de la production qui leur a permis de rattraper, puis dépasser, les entreprises à établissements multiples dans ce processus.

Ce constat d'évolution global doit pourtant être nuancé par l'analyse des modalités de l'appel au marché. En effet, la part des achats pour reventes est constamment supérieure à celle des prestations rétrocedées. Or, depuis 1985, les achats pour reventes ont nettement diminué en moyenne alors que dans le même temps, les prestations rétrocedées augmentaient légèrement. Par conséquent, la diminution observée de l'appel au marché est également fonction d'un effet de structure qu'il faut prendre en considération dans l'interprétation des données. Pourtant l'accentuation des relations internes constitue un choix stratégique réel pour les entreprises à établissement multiples qui ont redéfini leur organisation en s'appuyant davantage sur leur réseaux d'établissements.

b) Evolution de la productivité.

La productivité apparente du travail (mesurée par le ratio valeur ajoutée/effectif) est plus élevée en Ile-de-France. La performance moyenne de la Province n'atteint que les deux tiers de la performance francilienne. Trois hypothèses pourraient expliquer ce phénomène :

- Un apport plus important des nouvelles technologies de l'information (informatique, télématique) ;
- Une présence plus élevée des cadres ;
- Un effet de masse induisant la constitution de réseaux et l'obtention rapide d'information en Région Parisienne.

Les niveaux de productivité demeurent néanmoins fortement différenciés par secteur et type d'entreprises en Ile-de-France. En moyenne, les niveaux les plus importants sont observés pour les entreprises à établissement unique. Sectoriellement la productivité varie de 1 à 5. Exprimée en francs par personne occupée, la valeur la plus faible est enregistrée par le secteur de l'Hôtellerie-Restoration (106.000 F.) et la plus élevée par le secteur Promotion immobilière (523.000 F.).

Entre 1985 et 1988, la productivité a particulièrement augmenté dans les entreprises à établissement unique des secteurs, regroupant des professions à caractère intellectuel (Conseil juridique, Etudes économiques, Etudes techniques) et du secteur Promotion immobilière (effet de la bulle spéculative sur le prix des logements et bureaux). Parallèlement, la croissance de la productivité des entreprises à établissements multiples a été globalement moins dynamique. La différence des taux de croissance de la productivité par type d'entreprise illustre le rattrapage opéré par les entreprises à établissement unique dans ce domaine.

CONCLUSION

La géographie des activités de service a souligné le rôle privilégié pris par l'Ile-de-France dans ce domaine économique.

Les entreprises à établissement unique détiennent encore une position déterminante, même si les entreprises à établissements multiples se développent.

L'essor des services, la flexibilité du travail et l'apparition de nouveaux processus de production ont engendré une mutation profonde de la combinaison productive en faveur de l'utilisation du capital et de l'élévation de la productivité. Cette tendance va vraisemblablement se poursuivre dans un avenir proche et donner aux services une place de plus en plus importante au sein du tissu économique francilien, ce qui justifiera, s'il en était besoin, une connaissance accrue et, notamment, un suivi statistique beaucoup plus précis.

ANNEXE 1

A - LES SERVICES D'INGENIERIE INFORMATIQUE.

CHIFFRES CLES

	ENTREPRISES A ETABLISSEMENT UNIQUE		ENTREPRISES A ETABLISSEMENTS MULTIPLES		TOUTES ENTREPRISES	
	1985	1988	1985	1988	1985	1988
	NOMBRE D'ENTREPRISES					
75+92/IDF%		64,9		74,0		65,7
IDF/FRANCE	44,3	49,0	56,5	58,5	45,2	49,7
	EFFECTIF					
75+92/IDF%		74,2		82,8		78,1
IDF/FRANCE	54,2	55,1	72,8	71,6	61,6	61,5
	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T					
75+92/IDF%		77,0		83,4		80,4
IDF/FRANCE	61,6	61,5	76,5	74,1	68,7	67,5

Source : INSEE, EAE Services 1985-1988. Sorties OEP. Exploitation ARIA

Le secteur de l'Ingénierie Informatique a le degré de polarisation le plus élevé d'Ile-de-France, toutes entreprises confondues. Au sein de l'Ile-de-France, les entreprises à établissement unique sont fortement concentrées dans l'ensemble constitué par les départements de Paris et des Hauts de Seine. Pour ce type d'entreprises, les petites unités (les plus nombreuses dans la structure de production) ont enregistré une progression sensible de leur nombre et du volume de production.

Les entreprises à établissements multiples sont inversement plus nombreuses dans les classes de grande taille. Le nombre des salariés atteint parfois un niveau supérieur à 5.000 personnes traduisant ainsi un processus soutenu de concentration technique et financière.

Par ses caractéristiques, le secteur de l'Ingénierie Informatique confirme la thèse défendue dans l'analyse précédente. Le taux d'encadrement est élevé (55% de l'effectif global), comme la part du non salariat (forte présence des petites entreprises). D'autre part, le taux d'investissement est l'un des plus importants d'Ile-de-France et sa croissance a été intense entre 1985 et 1988. Combinée à une faiblesse de l'appel au marché, l'augmentation de l'intensité capitaliste illustrerait l'instauration de "processus d'industrialisation".

Le niveau de productivité apparente du travail est fonction de la taille de l'entreprise. Les sociétés dont l'effectif est important ont une productivité nettement supérieure à celle des petites organisations (des deux tiers pour les entreprises à établissement unique et d'un tiers pour les entreprises à établissements multiples).

B - LE SECTEUR DE L'EXPERTISE COMPTABLE.

CHIFFRES CLES

	INTREPRISES A ETABLISSEMENT UNIQUE		ENTREPRISES A ETABLISSEMENTS MULTIPLES		TOUTES ENTREPRISES	
	1985	1988	1985	1988	1985	1988
	NOMBRE D'ENTREPRISES					
75+92/IDF%		68,6		72,7		69,0
IDF/FRANCE	32,9	34,6	30,3	33,7	32,7	34,5
	EFFECTIF					
75+92/IDF%		67,6		87,9		75,9
IDF/FRANCE	33,1	31,7	4 3,1	40,9	36,3	34,9
	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T					
75+92/IDF%		70,2		89,4		78,6
IDF/FRANCE	37,5	37,8	51,0	48,4	42,2	41,8

Source : INSEE, EAE Services 1985-1988. Sorties OEP. Exploitation ARIA

L'activité principale du secteur Expertise comptable est la tenue de la comptabilité des sociétés. Mais une concurrence se dessine avec le secteur Conseil juridique sur le marché du conseil aux entreprises.

La croissance de l'emploi entre 1985 et 1988 a favorisé la Province grâce aux entreprises à établissements multiples. Leur implantation en Province a contribué à l'atténuation de la polarisation francilienne de ce secteur en terme d'emploi et de volume du chiffre d'affaires.

Au sein de l'Ile-de-France, les entreprises à établissement unique sont géographiquement disséminées. Les entreprises à établissement multiples se concentrent au contraire dans Paris et les Hauts de Seine.

Si les économies d'échelle ont permis une internalisation de la production dans les entreprises à établissements multiples, l'appel au marché s'est développé sous forme de prestations rétrocédées dans les entreprises à établissement unique. Il demeure cependant limité.

La combinaison productive incorpore une forte proportion de travail qualifié et l'accumulation du capital, si elle progresse, reste à un niveau modéré. L'effort d'investissement est orienté néanmoins vers l'outillage quelle que soit la taille de l'entreprise.

En niveau, la productivité apparente du travail est plus élevée dans les entreprises de grande taille. Mais la progression a été plus rapide dans les petites unités.

C - LE SECTEUR DES ETUDES TECHNIQUES.

CHIFFRES CLES

	ENTREPRISES A ETABLISSEMENT UNIQUE		ENTREPRISES A ETABLISSEMENTS MULTIPLES		TOUTES ENTREPRISES	
	1985	1988	1985	1988	1985	1988
NOMBRE D'ENTREPRISES						
75+92/IDF%		49,5		62,4		51,1
IDF/FRANCE	35,9	34,5	52,0	51,7	37,5	36,0
EFFECTIF						
75+92/IDF%		57,7		72,3		66,9
IDF/FRANCE	45,5	38,6	76,1	73,8	59,9	55,3
CHIFFRE D'AFFAIRES H.T						
75+92/IDF%		60,3		71,8		67,7
IDF/FRANCE	55,4	49,4	85,0	80,2	73,2	65,5

Source : INSEE, EAE Services 1985-1988. Sorties OEP. Exploitation ARIA

Le secteur des Etudes techniques regroupe des activités de contrôle technique et de maîtrise d'oeuvre.

Le degré de polarisation sur l'Ile-de-France a diminué entre 1985 et 1988 pour tous les indicateurs, traduisant la crise traversée par ce secteur sur la période.

Mais les entreprises à établissements multiples demeurent largement présentes en Ile-de-France par leur chiffre d'affaires comptabilisé au siège.

La réduction d'emplois était intense dans les entreprises à établissement unique. L'effectif a cependant continué de croître dans les entreprises à établissements multiples de plus de cinquante salariés.

Le non salariat est important et continue à augmenter en Ile-de-France pour les unités de petite taille (il représente 21% de l'effectif des entreprises à établissement unique). L'utilisation du travail à temps partiel est très fréquente pour ce type d'entreprise. Par ailleurs, le taux d'encadrement est élevé quelle que soit la taille de la société (43% de l'effectif du secteur).

Si les unités de faible taille observe un taux d'investissement relativement plus important, la part sectorielle du travail dans la valeur ajoutée reste cependant très élevée. Elle est égale à 60% pour les entreprises à établissement unique et 70% pour les entreprises à établissements multiples.

D - LE SECTEUR DE L'HOTELLERIE-RESTAURATION.

CHIFFRES CLES

	ENTREPRISES A ETABLISSEMENT UNIQUE		ENTREPRISES A ETABLISSEMENTS MULTIPLES		TOUTES ENTREPRISES	
	1985	1988	1985	1988	1985	1988
	NOMBRE D'ENTREPRISES					
75+92/IDF%		59,2		69,0		59,6
IDF/FRANCE	15,4	15,8	15,9	16,8	15,4	15,9
	EFFECTIF					
75+92/IDF%		70,2		59,5		66,2
IDF/FRANCE	23,3	24,4	57,5	61,4	28,5	31,5
	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T					
75+92/IDF%		72,2		60,4		67,4
IDF/FRANCE	27,3	27,4	61,0	63,5	33,2	35,6

Source : INSEE, EAE Services 1985-1988. Sorties OEP. Exploitation ARIA

Les activités du secteur Hôtellerie-Restauration sont diversifiées (cf. la nomenclature des activités, annexe 2).

Les effectifs ont progressé plus rapidement dans les entreprises à établissement multiples. Ce dynamisme est confirmé par l'augmentation symétrique du chiffre d'affaires.

Une des principales caractéristiques du secteur Hôtellerie-Restauration est l'asymétrie observée entre un niveau élevé de salariat et un encadrement très faible. L'enquête pilote a également montré la présence significative de l'emploi féminin et l'utilisation d'horaires décalés.

Si la prédominance du facteur travail dans la combinaison productive est avérée, l'intensité capitaliste s'est toutefois accrue entre 1985 et 1988. Les petites unités de production ont contribué majoritairement à l'effort d'équipement. Le taux d'investissement est également élevé dans les entreprises à établissements multiples de plus de cinquante salariés où il représente 23% de la valeur ajoutée.

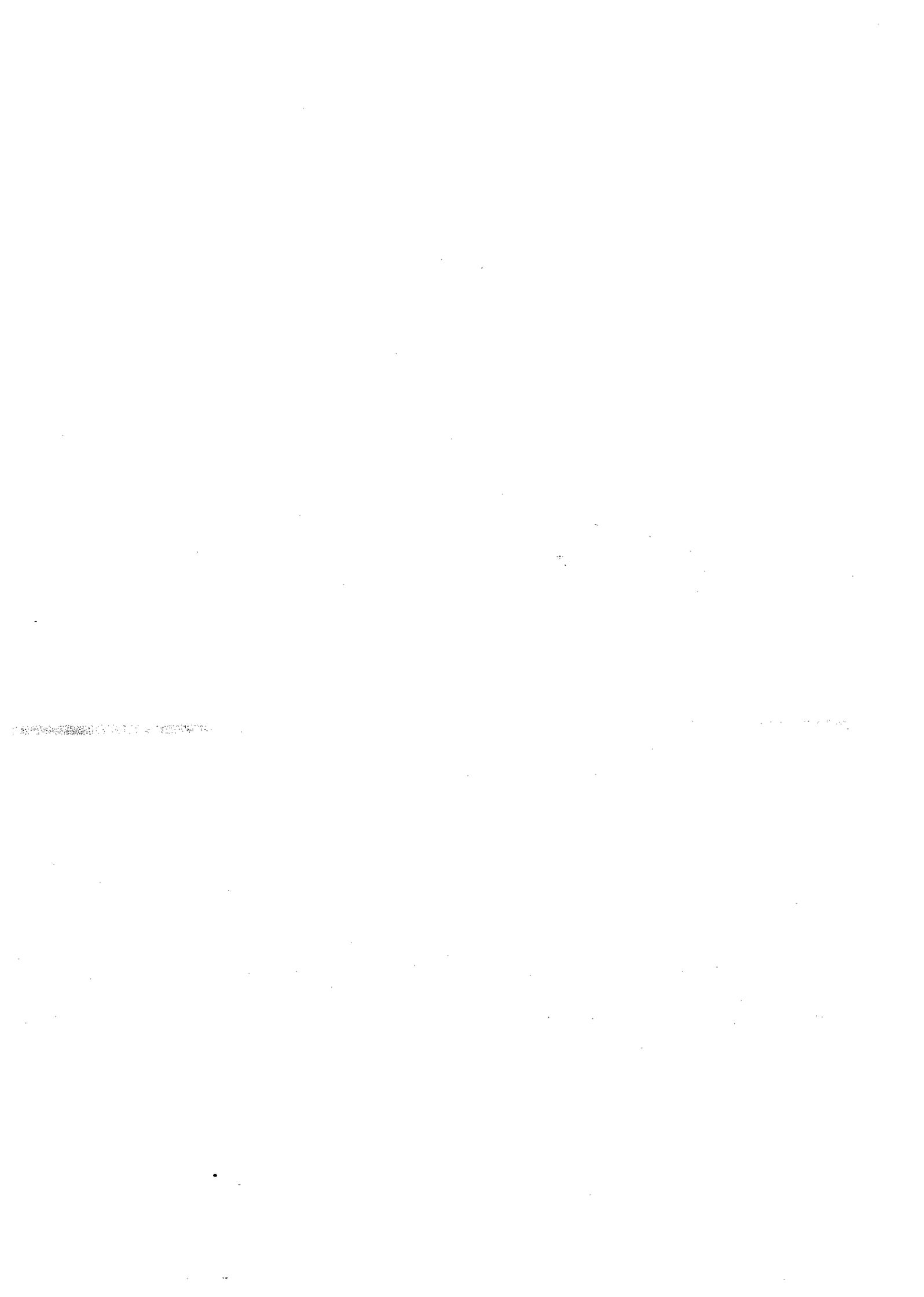
A cause de la grande diversité des activités qu'il englobe, il est difficile de définir un profil type des entreprises du secteur Hôtellerie-Restauration. Certaines ont des performances élevées à l'instar des entreprises de restauration rapide qui bénéficient de fortes économies d'échelle. A l'opposé, d'autres entreprises dont les activités sont associées en un même lieu (ex : hôtel-restaurant) enregistrent souvent de faibles performances.

ANNEXE 2

LES CARACTERISTIQUES DE L'EAE

**Liste des activités retenues dans l'étude
avec le code NAP correspondant**

NAP	Regroupements
7409	Agences de voyages
7700	Etudes, conseil et assistance
7701	Etudes techniques
7702 + 7707	Etudes économiques et sociologiques
	conseils en information et documentation
7703 + 7704	Etudes informatique et d'organisation, travaux à façon informatiques
7705 + 7706	Cabinets d'Architectes, de métreurs et de géomètres
7708	Cabinets juridiques et offices publics et ministériels
7709	Cabinets comptables et d'analyse financière
7710 + 7711	Intermédiaires en publicité et régies publicitaires
7712 + 7714	Travaux à façon divers et Services divers rendus aux entreprises
7713	Travail temporaire
7900	Promotion et société immobilières
6700	Hôtels, cafés, restaurants
6701	Restaurants et cafés-restaurants
6702	Cantines
6703	Traiteurs
6704 à 6707	Débits de boissons, cafés-tabacs, débits de boissons avec spectacle et cafés associés à une autre activité
6708 + 6709	Hôtels avec ou sans restaurant.



BIBLIOGRAPHIE

- INSEE, 1991-1992, Tableau de l'Economie Française
INSEE-DR IDF, 1990, Tableau de l'Economie en Ile-de-France
ROUSSET - DESCHAMPS M., 1989, "Les services et la technologie : l'approfondissement des déséquilibres spatiaux "in l'Ile-de-France, un nouveau territoire, la Documentation Française, collection Dynamiques du territoire, n°3.
ROUSSET - DESCHAMPS M., 1990, "Les mutations du système productif et les activités de services : leur rôle dans la métropolisation de l'Ile-de-France et de la France", in l'Ile-de-France en mouvement, GIP RECLUS, Collection Reclus mode d'emploi n° 16.

