

PAR GEORGES VIALLE (71)



senior partner,
Oliver Wyman

Les enjeux de la compétitivité française des services

ET BRUNO DESPUJOL



partner, Oliver Wyman

La France figure parmi les trois leaders mondiaux des services et s'impose comme le « champion mondial » des services aux entreprises et aux collectivités. Néanmoins, des faiblesses apparaissent qui à terme pourraient pénaliser le dynamisme de ses acteurs. Croissance et performance permettront à la France des services de conserver son *leadership*.

■ Alors que les fermetures d'usines et le spectre de la désindustrialisation concentrent l'essentiel du débat public, les services demeurent encore dans « l'angle mort » des politiques publiques.

Dévalorisé par un certain nombre d'idées reçues, le secteur des services occupe pourtant le cœur de la croissance française. Avec seulement 10% de son activité directement consommée par les entreprises agricoles et industrielles, il est soumis à des logiques de développement propres qui ne doivent plus être ignorées des décideurs.

Une forte logique de croissance

Depuis 1945, l'histoire du secteur des services est celle d'une croissance continue. Globalement, le secteur a connu en France une croissance moyenne annuelle de 4% sur la période 1960-2009 et a contribué à 85% de la croissance du PIB, selon l'Insee. Le secteur met en œuvre des modèles inédits de croissance accélérée, comme la fédération d'acteurs locaux dans le cadre de réseaux volontaires ou de franchises (hôtellerie, restauration en particulier) ou de partenariats stratégiques, qui permettent d'accélérer le positionnement sur de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

De surcroît, depuis la fin des années 1990, la révolution numérique et la mondialisation stimulent la croissance et offrent des perspec-

REPÈRES

Le secteur des services représente plus de 77% de l'emploi en France. Il est caractérisé par une décentralisation très forte des opérations, laissant un poids essentiel à l'humain et à l'initiative locale, ainsi qu'aux entreprises indépendantes. Il constitue un marché gigantesque, trois fois plus important que l'industrie, mais encore très fragmenté et peu mature dans de nombreux cas. La part du marché structurée par les grandes et moyennes entreprises devrait doubler dans les quinze prochaines années.

tives considérables. De fait, la part moyenne des revenus réalisés à l'étranger par les treize premières entreprises françaises de services (hors services financiers) du CAC 40 était de 54% en 2010, contre 51% en 2000.

Un manque de productivité

Malgré ses bons résultats actuels, la France des services laisse apparaître des faiblesses qui pourraient à terme fragiliser l'équilibre du secteur et le dynamisme de ses acteurs.

Première faiblesse française : la productivité. Le taux de marge des entreprises de services a perdu près de dix points en cinquante ans. Dans un contexte de forte croissance, les entreprises ont peu activé les leviers de performance opérationnelle. Ainsi, en quinze ans, la productivité du travail a augmenté de 50% dans l'industrie, contre 10% dans les services marchands. La France est également handicapée par le coût du travail – qui a augmenté dans les services de 24%, contre 12% en Allemagne sur la période 2000-2008.

Une atomisation des entreprises

L'atomisation du marché français constitue une deuxième fragilité. Le marché français des services est le plus fragmenté des grands pays de services. L'essentiel (94%) des entre-

Le secteur des services est au cœur de la croissance française

La France, championne des services

Avec des acteurs très présents à l'international et leaders sur leurs marchés, la France est un des trois leaders mondiaux des services et le « champion mondial » dans les services aux entreprises et aux collectivités. Elle a réussi à faire émerger une série de champions nationaux, locomotives européennes et parfois mondiales dans leurs métiers respectifs.

Vivendi, Accor, Carrefour, Veolia, GDF Suez, EDF, la Française des Jeux ou encore la SNCF sont ainsi aux premiers rangs mondiaux. La France s'impose comme leader sur 30% des segments des services, dans le top 3 mondial sur 60% des segments et dans le top 10 sur plus de 90%.

prises françaises de services compte moins de dix salariés (contre 86% en Allemagne et 79% aux États-Unis). Cette fragmentation du marché rend vulnérable le secteur en attirant des « prédateurs » venus de l'étranger, comme le montre l'exemple des tour-opérateurs.

Trop peu d'investissements

Enfin, l'investissement et l'innovation marquent aujourd'hui le pas. Les dépenses de R&D des entreprises françaises de services sont

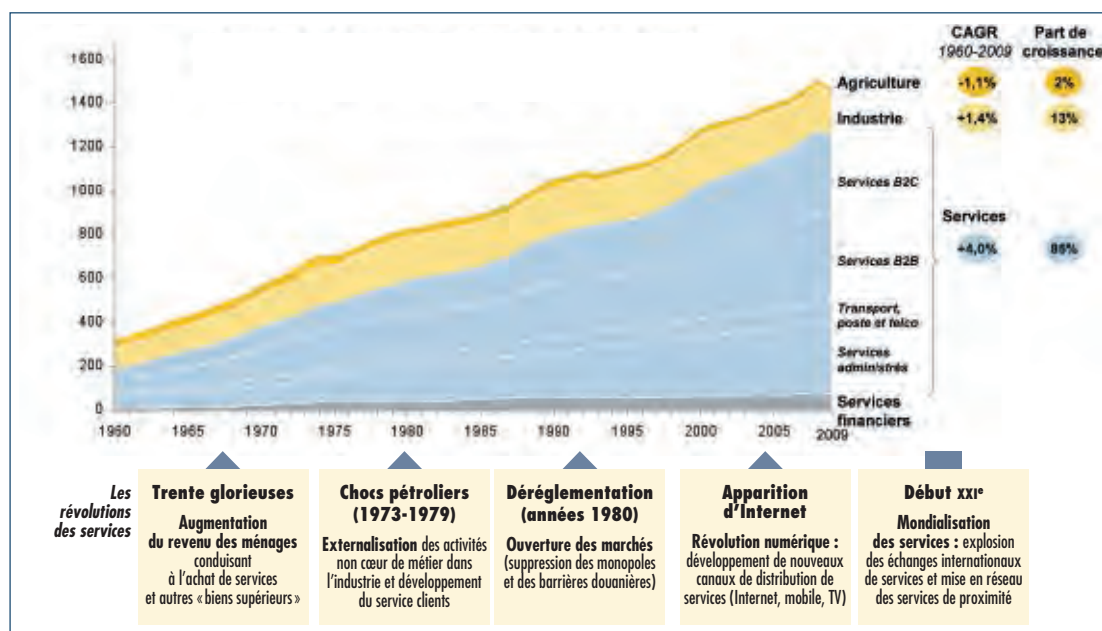
parmi les plus faibles de l'OCDE. Elles tendent à diminuer le montant de leurs investissements (-6,7% en 2009 et -2,7% en 2010). La position de la France est faible dans l'informatique ou les services à valeur ajoutée qui affichent des taux de croissance respectifs de 20% et 16% par an en moyenne dans l'OCDE entre 2003 et 2008.

Conséquence de la taille insuffisante de ses entreprises et des limites de son positionnement : la France des services perd des parts de marché. Elle est passée en 2007 du 3^e au 4^e rang mondial en termes d'exportations (derrière les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Allemagne). La croissance de ses exportations (8,8% par an en moyenne entre 2003 et 2008) est bien en deçà de la moyenne des pays de l'OCDE (13,9%) et *a fortiori* de la Chine et des autres grands pays émergents.

Innover, consolider et investir

Aujourd'hui, trois impératifs s'imposent aux dirigeants des entreprises pour inverser la tendance de façon durable : innover en capitalisant sur les potentialités de la révolution numérique ; consolider le marché français et améliorer la performance opérationnelle pour financer les investissements et la croissance ; et enfin investir et se déployer à l'international. ■

Évolution de la part des services dans la valeur ajoutée
Évolution 1960-2009, milliards d'euros (prix constants)



L'essentiel des entreprises de services françaises compte moins de dix salariés

Stimulé par quatre phénomènes cumulatifs, le marché des services en France a connu depuis 1945 une croissance continue.