ÉTUDE DE CAS

L'AVENIR DE L'ECONOMIE DE SERVICES ILLUSTRE PAR LE CAS DE L'ENTREPRISE SODEXO

Philippe DEUBEL, IA-IPR SES , Académie de LILLE

INTRODUCTION

Quel est l'avenir de l'économie de services ? Cette question est une interrogation fondamentale de la science économique, et cela depuis Adam Smith. Rappelons que pour l'auteur de la *Richesse des nations*, une distinction fondamentale doit être opérée entre le travail productif et le travail improductif. Le travail de l'ouvrier, celui qui sert à produire des marchandises et à entrer dans le circuit économique global, est un travail créateur de valeur, donc un travail productif. Le travail du domestique, en revanche, ne crée aucune marchandise. Il n'ajoute aucune valeur à quoi que ce soit. C'est un travail improductif, qui ne pourra jamais enrichir celui qui l'emploie. D'où l'aphorisme célèbre concluant la démonstration d'Adam Smith : « on s'enrichit en employant un ouvrier, on s'appauvrit en employant un domestique ». Si la théorie de la valeur utilité développée dans la seconde moitié du XIXème siècle permettra d'étendre la notion de travail productif, il n'en reste pas moins qu'encore aujourd'hui de nombreux services sont considérés comme des activités non productives, en tout cas comme des activités moins productives que les activités industrielles.

Voir le chapitre de classe préparatoire aux grandes écoles « Les fondements de l'économie ».
Ce questionnement sur l'économie de services revient régulièrement sur la scène politique. Pour s'en tenir aux plus récentes époques, on se souvient qu'Arnaud Montebourg, alors ministre du redressement productif, avait lancé en 2013 ses « 34 plans pour la nouvelle France industrielle », et qu'Emmanuel Macron, son successeur en tant que ministre de l'économie et de l'industrie, avait établi deux ans plus tard un plan en cinq piliers pour « l'industrie du futur ». Plus récemment encore, le premier ministre Edouard Philippe a rendu le lundi 20 novembre 2017 un plan de soutien à l'industrie française, propos relayés ensuite par son ministre de l'économie et des finances Bruno Lemaire qui affirmait en 2019 que « la France n'a pas fait le choix d'être une économie de services ». Toutes ces interrogations ont été amplifiées avec la crise du Covid-19 de mars 2020. Pour certains, il est désormais urgent d'identifier les secteurs stratégiques industriels essentiels à l'indépendance nationale, qu'on a eu longtemps du mal à définir, mais que l'on restreint actuellement dans ce contexte de crise particulière aux secteurs de la santé et de l'alimentation. La valorisation de ces secteurs sur le sol national conduirait à rompre les **chaînes de valeur** internationales actuelles pour relocaliser les productions créatrices d'emploi, évidemment avec un coût de production plus élevé, et donc une réduction plus ou moins acceptée du pouvoir d'achat du consommateur.

Voir la note de lecture de Patrick Artus et Marie-Paule Virard « La France sans ses usines ».
Or, au contraire de ces inquiétudes, on peut penser que les services sont l'expression même de la modernité. Ils sont la manifestation d'une société nouvelle davantage fondée sur l'usage des biens que sur leur propriété, sur la personnalisation de la consommation plutôt que sur la consommation de masse, sur l'émergence de nouveaux besoins liés à la transition écologique, à la révolution numérique, ou encore au vieillissement de la population. Cette idée de l'irréversibilité et de l'importance de l'économie de services dans les sociétés avancées peut se démontrer à la fois du point de vue général, en examinant depuis une cinquantaine d'années l'évolution et la structure des services dans un pays comme la France, et à fois d'un point de vue plus particulier en prenant appui sur l'examen rapide de la croissance et des transformations successives d'une entreprise phare en ce domaine : Sodexo.

L'IMPORTANCE DE L'ECONOMIE DE SERVICES DANS LA FRANCE CONTEMPORAINE

A- LES SERVICES ET LA CROISSANCE

La « société de services » remplace peu à peu le monde industriel. Ce phénomène majeur avait déjà été anticipé en 1948 par Jean Fourastié. Dans *Le grand espoir du XXème siècle*, livre au titre évocateur, il affirmait que l'homme avait travaillé la terre pendant des millénaires, puis la matière pendant des siècles, et qu'il allait maintenant travailler l'homme lui-même. Le grand espoir décrit par Fourastié est que l'homme va enfin s'humaniser dans les relations de service, ce qui signifie la fin de l'aliénation, avec comme contrepartie négative le fait que cette économie engendre aussi une croissance ralentie : puisque les gains de productivité sont moindres ou inexistants dans les activités de service, la croissance est par définition bornée.

Aujourd'hui, les services représentent plus de 70% de l'activité économique mondiale, et la mondialisation des services est une réalité qui ne cesse de croître (+8,7% par an d'après l'étude réalisée par Oliver Wyman « *Mondialisation des services* » en 2013). En France, les services marchands représentent à peu près la moitié du PIB, et 85% si on y ajoute le commerce et les services non marchands.
De nombreux facteurs ont contribué à cette évolution, que l'on peut qualifier d'irréversible. La société de services correspond tout d'abord à de nouveaux besoins, comme les mutations qui façonnent notre société (développement du tourisme, prise en charge de la dépendance, accompagnement de la recherche par chacun

de la santé et du bien-être) ou les enjeux liés à l'urbanisation croissante et à la mobilité (transports, collecte des déchets, services sur site, logistique, restauration collective). Ensuite, le secteur des services revendique maintenant son rôle dans la création de la valeur ajoutée pour l'ensemble des secteurs économiques, y compris l'industrie et l'agriculture. Dans l'industrie, qu'il s'agisse par exemple de l'automobile ou de l'aéronautique, les entreprises ne vendent plus tant le produit que l'usage qu'il permet. Ces nouveaux services associés à l'industrie mobilisent l'expertise de concepteurs de plateformes informatiques, de développeurs. Dans le domaine agricole, dès maintenant, des applications permettent d'intégrer les données de l'exploitation, de la production et du matériel agricole connecté. Par exemple, les tracteurs modernes ne sont plus seulement des machines mécaniques ; ils intègrent à leur bord un service embarqué qui offre toute une série de prestations à l'exploitant, et permettent au bout du compte d'augmenter sa valeur ajoutée. Enfin, il importe de voir que la révolution numérique, accélérée par la crise du Covid-19, redistribue les cartes et les marchés installés de façon radicale. L'agilité et l'adaptabilité priment désormais dans la réussite économique des entreprises. C'est dans les domaines de l'informatique et de la communication que les évolutions sont les plus radicales. Dans ces deux domaines, de nouveaux outils (plateformes, réseaux, informatique dans le «*cloud* », systèmes de traitement des données de masse, objets connectés) amplifient la puissance d'analyse du comportement des consommateurs, permettant l'expression de nouveaux besoins et de nouveaux comportements, et augmentant ainsi l'efficacité de la mise en relation de l'offre et de la demande. Par ailleurs, cette révolution numérique provoque également une mutation profonde des modes de travail et de management. Le télétravail connaît une amplification considérable, et on estime par ailleurs que 40% des métiers présentent une possibilité d'automatisation du fait de la numérisation de l'économie.

Voir les décryptages d'actualité « Quels sont les avantages et les inconvénients du télétravail ? » et « Le coronavirus aura-t-il raison de la notion actuelle de durée du travail ? ».

B- LES SERVICES ET L'EMPLOI

Depuis longtemps les services sont le moteur de la création d'emplois en France. Aujourd'hui, 8 emplois sur 10 sont exercés dans le service au sens large (services marchands, commerce et services non marchands) et la barre des 10 millions d'emplois a été dépassée dès l'année 2015 dans les services marchands. Ces services marchands sont maintenant les seules activités créatrices d'emploi salarié en France.

Contrairement aux idées reçues, les services ne sont pas des « petits boulots » à l'abri de la concurrence internationale. Comme les emplois industriels, bon nombre d'entre eux sont « délocalisables » car la concurrence est devenue une réalité internationale dans le domaine des services (c'est particulièrement vrai pour le conseil, l'informatique, les activités de back-office, les centres de relation client). On estime qu'environ la moitié des emplois tertiaires sont menacés. Par ailleurs, ces services ne sont pas essentiellement des emplois à faible valeur ajoutée et à faible rémunération. Quand on regarde les métiers en tension dans un avenir proche (voir graphique ci-dessous), on trouve aussi bien des métiers à faible qualification (comme les services d'aide et de soins aux personnes) que des métiers à forte qualification (comme les services aux entreprises à forte intensité de savoir).

Source : France Stratégie / Dares, Les métiers en 2022, scénario central

Les métiers à moindre qualification jouent un rôle majeur d'intégration sociale par la formation, l'évolution professionnelle et la professionnalisation. A cet égard, les « sas » d'accompagnement à l'entrée dans l'emploi des personnes qui en sont éloignées sont une étape indispensable pour l'amélioration de leur employabilité. Les entreprises d'insertion par l'activité économique peuvent se prévaloir aujourd'hui d'un taux moyen d'insertion de 62%. Quant aux métiers à forte intensité de connaissance, ils s'inscrivent dans un autre registre qui est celui de la concurrence mondiale des talents. L'enjeu pour les entreprises est d'avoir accès à une main-d'œuvre bien

formée dans les compétences en science, technologie, ingénierie et mathématiques, qui sont en carence actuellement en France.

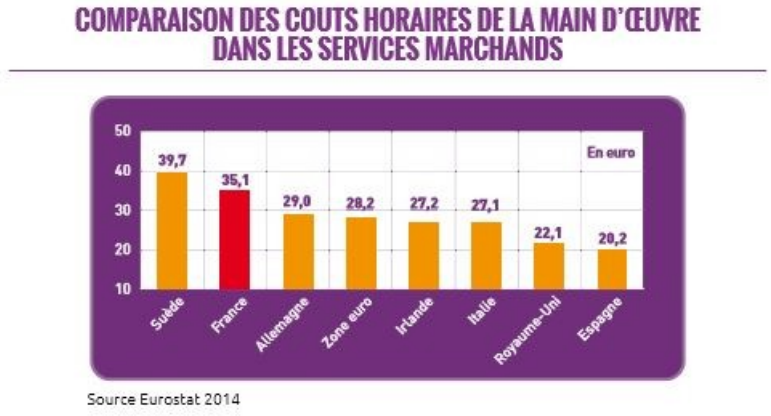
Mais qu'il s'agisse d'emplois à forte ou à faible qualification, les modalités du travail évoluent profondément dans le secteur tertiaire. La montée en puissance des nouvelles formes de travail est manifeste dans le secteur marchand, dépassant les clivages traditionnels emploi salarié/emploi non salarié, ou encore actif/inactif. Entre 2008 et 2015, les services marchands ont créé davantage d'emplois non-salariés (+ 207000) que d'emplois salariés (+ 198000). Ces emplois s'inscrivent bien souvent dans le cadre d'une pluriactivité qui est trois fois plus importante dans les services (7,2%) que dans l'industrie (2,4%). De plus, le travail est de moins en moins cantonné sur un temps d'activité. Les Français souhaitent désormais en majorité avoir plus de liberté dans le choix de travailler au-delà du temps légal et aussi pouvoir prolonger l'activité professionnelle après l'âge de la retraite.

Les services sont donc le lieu d'expérimentation privilégié des nouvelles formes d'emploi qui demandent le développement d'une flexibilité reconnue et accompagnée par les pouvoirs publics, permettant à tous de travailler quel que soit leur statut, de bénéficier des mêmes droits et protections que les « salariés classiques ». Cela suppose la mise en place d'un vrai statut du travailleur qui puisse offrir un socle de droits fondamentaux.
Voir le chapitre de terminale « Quelles mutations du travail et de l'emploi ? ».

C- COMBLER LE RETARD FRANÇAIS

Les entreprises de service reposent sur la mobilisation du capital humain. Ce sont ce que l'on appelle communément des entreprises de « main-d'œuvre ». Ceci a deux conséquences majeures à la fois sur les plans quantitatif et qualitatif. Sur le plan quantitatif, la conséquence est que la rentabilité de leur modèle économique repose sur la maîtrise de la masse salariale. Sur le plan qualitatif, la conséquence est que la valeur ajoutée de leur modèle économique repose majoritairement sur l'expertise des collaborateurs, ce qui suppose que les entreprises du secteur investissent massivement dans la formation et la qualification de ces collaborateurs. Les spécificités des entreprises de service ont des conséquences sur la **compétitivité-prix** et la **compétitivité structurelle**.

Au niveau de la compétitivité-prix, les entreprises de service sont particulièrement sensibles à l'ensemble des charges pesant sur le coût du travail, notamment aux taxes assises sur les salaires ou sur la valeur ajoutée. Le niveau élevé de ces charges fait que les coûts horaires de la main-d'œuvre sont particulièrement élevés en France par rapport à ses voisins européens. Comme on peut le voir ci-dessous, la France a un coût horaire de main-d'œuvre dans les services marchands situé à 35,1 euros, plus que l'Allemagne (29 euros), et bien plus que des pays voisins comme le Royaume-Uni (22,1 euros) ou l'Espagne (20,2 euros).

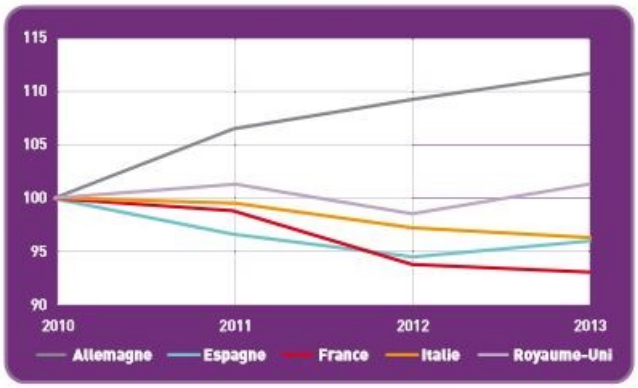


Source Eurostat 2014

En matière de compétitivité structurelle ou hors-prix, les entreprises françaises de service ont des difficultés pour faire reconnaître leur innovation et leur valeur ajoutée. Comme le met en relief le projet de *Pactes Services* publié par le Groupement des professions de service (GPS), les services sont encore trop souvent considérés comme devant contribuer à la seule compétitivité-prix des autres secteurs, comme des « instruments » dont le prix devrait être le plus bas possible. Cette conception des services est en contradiction avec leur véritable nature qui repose sur des attentes fortes des clients en matière de qualité des prestations, d'immédiateté, de personnalisation et d'efficacité. On ne vend plus seulement un produit, mais également le service qui l'accompagne. En tout cas, la vision quelque peu surannée des services en France fait que les prestations de ce secteur ne sont pas reconnues à leur juste valeur. Dans ces conditions, beaucoup d'entreprises françaises sont conduites à infléchir leur taux de marge, ce que l'on ne retrouve qu'à un moindre degré dans les autres pays développés.

Voir le fait d'actualité « Désindustrialisation, compétitivité de la production française : où en sommes-nous ? ».

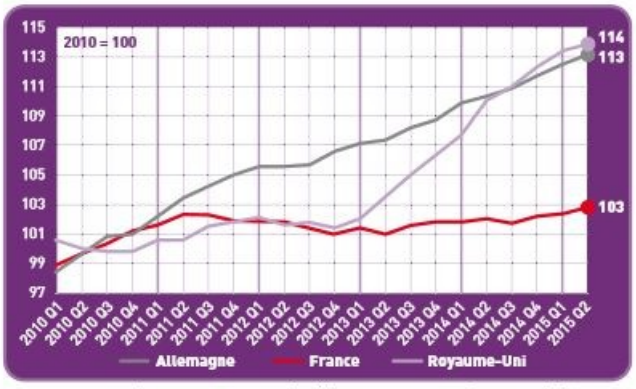
EVOLUTION DES TAUX DE MARGE DES ENTREPRISES DE SERVICES (100=2010, EBE/VA)[3]



Source: Eurostat, services hors services financiers, calculs GPS

Avec une compétitivité-prix et hors-prix réduite, la France peine actuellement à retrouver le chemin d'une croissance soutenue dans les services. Ceci est très net quand on se penche sur l'évolution de notre pays par rapport à l'Allemagne et au Royaume-Uni en matière de croissance des effectifs dans les services. La France stagne là où nos deux voisins progressent.

COMPARAISON EUROPÉENNE DES EFFECTIFS SALARIÉS DANS LES SERVICES (2010 - 2015)



Source : Eurostat Champ : Services marchands hors services aux ménages, calcul GPS

Les services, qui occupent une place centrale pour la croissance et l'emploi de demain, ne sont donc actuellement pas assez valorisés en France, peut-être parce-que ce pays, encore paralysé par le deuil de l'industrie qui a largement contribué à son rayonnement passé, ignore encore un domaine dans lequel il peut pourtant exceller à l'échelle européenne.

II- UNE IMPORTANCE QUE TRADUIT BIEN LE DESTIN DE SODEXO

A- SODEXO, UNE ENTREPRISE PROSPERE

Partie d'une start-up née il y a une cinquantaine d'années à Marseille, Sodexo est aujourd'hui une entreprise prospère, un géant mondial des Services de qualité de vie, spécialisée dans la sous-traitance de services et employant 450000 personnes et implantée dans 67 pays. 43% du chiffre d'affaires de Sodexo est réalisé en Amérique du Nord, 39% en Europe (13% en France), et 18% dans le reste du monde. Le groupe intervient dans les entreprises, les hôpitaux, l'armée, les collectivités ou encore les prisons, avec une centaine de métiers : la restauration, la maintenance, la sécurité, l'accueil, la propreté, le courrier….

Les résultats financiers de Sodexo au premier semestre 2019-2020 (exercice clos le 29 février 2020) révèlent un chiffre d'affaires évalué à 11692 millions d'euros contre 11035 millions d'euros pour 2018-2019 (donc en augmentation de 5,9% par rapport à l'année précédente). Le résultat d'exploitation de l'entreprise est de 685 millions d'euros, (+5,9 % par rapport à 2018-2019), le résultat opérationnel va dans le même sens (+7,2%), ainsi que le résultat net (+3,8%), ce dernier s'établissant à 378 millions d'euros. Au sein de ce chiffre d'affaires, c'est le segment Entreprises et Administrations qui représente la part la plus importante (6186 millions d'euros), suivi du segment Santé et Seniors (2538 millions d'euros) et de l'éducation (2528 millions d'euros). Evidemment, pour la seconde partie de l'année 2020, la crise du Covid-19 aura nécessairement des conséquences négatives sur le prochain bilan. En effet, même si Sodexo a réduit ses coûts et ses dépenses d'investissement, un nombre significatif de sites ont connu une fermeture partielle ou totale, avec bien sûr un impact significatif sur le chiffre d'affaires et les résultats de l'année.

Cependant, au-delà de cet aléa que l'on espère encore conjoncturel, face au développement impressionnant de Sodexo en 50 ans, il importe de comprendre à la fois les principales raisons de cette expansion ainsi que la philosophie qui anime cette entreprise, facteur clé de son succès.

B- NAISSANCE ET CROISSANCE DE SODEXO

L'histoire de Sodexo se confond avec celle de Pierre Bellon, son fondateur en 1966. A l'époque, dans la ville de Marseille, les chantiers navals qui faisaient partie de son environnement familial depuis sa naissance sont en crise, sous l'effet de la décolonisation (à son apogée, le port de Marseille ravitaillait les grands paquebots qui

ont notamment fait dans l'entre-deux-guerres la fierté de la France coloniale), de la concurrence étrangère montante, de l'essor des transports aériens, et aussi de la baisse des subventions publiques. Dès 1962, Pierre Bellon fait faire un pas de côté à l'entreprise familiale, créée en 1892 par son grand-père Joseph-Baptiste pour approvisionner les bateaux en vivres. Observant la mutation sociale de l'époque, où les salariés mangent de moins en moins le midi chez eux notamment avec l'arrivée des femmes sur le marché du travail, Pierre Bellon a l'idée de ravitailler, non seulement les navires, mais aussi les entreprises locales. C'est ainsi que débute l'activité de restauration de Pierre Bellon, dans un hangar de 50 m2 prêté par son oncle, avec la location d'une camionnette, l'achat d'un fourneau de de conteneurs, l'embauche de quelques employés pour la cuisine et la livraison de repas dans les entreprises, activité qui se transforme très vite par l'installation directe de la restauration chez les clients, ce qui permet d'augmenter la rentabilité en évitant d'investir dans l'immobilier ou dans du matériel de restauration très coûteux. L'entreprise de Pierre Bellon connaît ensuite un tournant significatif avec le gain de l'appel d'offres du Commissariat à l'énergie atomique (CEA) pour la gestion de la nouvelle cafétéria du centre de Pierrelatte dans la Drôme, face à ses concurrents de l'époque qui sont bien plus gros et expérimentés que lui, à savoir SHRM (Société hôtelière et de ravitaillement maritime) et Jacques Borel, qui s'était lancé dans la restauration collective dès 1957. Le gain de cet appel d'offres conforte Pierre Bellon dans sa volonté de créer sa propre entreprise, ce qu'il fait en 1966 avec le nom de Sodexho, contraction de Société d'exploitation hôtelière, qui deviendra plus tard Sodexo (pour en savoir plus sur les débuts de Sodexo, voir le livre de Pierre Bellon avec la collaboration d'Emily Borgeaud, *Je me suis bien amusé ! Sodexho raconte*……, Editions d'Organisation, 2006).

La croissance de Sodexo se fait ensuite en deux moments particulièrement significatifs.

Dans un premier temps, l'entreprise part à la conquête du marché national. Après avoir employé la « tactique de l'artichaut » qui consiste « à piquer des petits contrats, comme on effeuille un artichaut, sans trop me faire repérer », Pierre Bellon décroche des contrats de plus en plus gros dans la restauration d'entreprise, mais aussi dans la restauration scolaire et hospitalière, avec comme temps fort significatif le gain de la gestion du grand groupe Thomson-CSF qui était né en 1968 de la fusion du groupe électronique Thomson avec la Compagnie générale de télégraphie sans fil (CSF), groupe qui au passage sera renommé Thalès en 2000. Sodexo est alors déjà en pleine lumière et prolonge son développement au début des années 1970 en mettant le cap sur la route du pétrole pour accompagner les compagnies spécialisées dans la recherche géologique, le forage, la production et le raffinage, qui avaient des besoins importants de structures d'accueil et de restauration (que l'on appelle des « bases vie », à savoir des installations hôtelières de nourriture, d'hébergement et de blanchissage montées dans les contrées les plus reculées du monde). Le résultat est que dans les années 1980 Sodexo se hisse à la place de numéro 1 mondial des bases vie et de numéro 1 du marché français de la restauration collective sous-traitée.

Dans un second temps, l'entreprise marseillaise réalise des acquisitions de dimension mondiale. Cela commence en 1995 avec l'acquisition du champion britannique de la restauration collective *Gardner Merchant*, et filiale de la chaîne hôtelière britannique *Forte*. Sodexo avec cette affaire double alors de taille avec 55000 collaborateurs supplémentaires. Cela se poursuit sur le marché américain avec le rachat de *Mariott Management Services* (MMS), filiale du groupe hôtelier *Mariott*, et numéro 1 de la restauration collective et des services aux Etats-Unis, rachat qui permet de donner naissance à une nouvelle entité, *Sodexo Mariott Services* (SMS), et d'intégrer 100000 nouveaux collaborateurs. Après cette décennie anglo-saxonne, le début du XXIème siècle sera marqué par des prises de position dans les pays émergents à forte croissance, notamment au Brésil, en Inde et en Chine.

Le succès désormais planétaire de Sodexo repose en grande partie sur ce que l'on appelle l'offre multiservice. En un peu plus de 50 ans, au fur et à mesure que les entreprises externalisaient de plus en plus certaines de leurs fonctions, Sodexo s'est imposé comme un acteur capable de prendre en charge toutes les prestations, de la cafétéria au système de ventilation, en passant par l'aménagement paysager, l'idée étant de proposer à ses clients un management unique de l'ensemble des services englobant la restauration, à savoir la maintenance, la sécurité, l'accueil, le standard, le nettoyage, allant même jusqu'à inclure les services aux particuliers comme les gardes d'enfants, la conciergerie et les aides à domicile. Comme le dit Pierre Bellon, « si on prend tous nos métiers, nous sommes capables d'apporter des services de qualité de vie à des personnes depuis la crèche jusqu'à la maison de retraite, en passant par la période active et les loisirs. C'est quand même formidable non ? ».

C- UNE ENTREPRISE ORIGINALE

La réussite de Sodexo, comme celle d'un certain nombre d'entreprises qui ont connu un succès fulgurant, s'explique par la création d'un produit ou d'un service nouveau, correspondant à une attente nouvelle des consommateurs, et également par une prise de risque importante du chef d'entreprise, dans un environnement très incertain, tout au moins au départ de l'activité. Mais le succès durable de Sodexo repose avant tout sur une certaine vision du capitalisme, qui trouve maintenant un écho amplifié avec les interrogations sur la « raison d'être » de l'entreprises, qui ont débouché sur la loi Pacte en 2019 et la possibilité pour les entreprises de définir une responsabilité sociale en tenant compte de toutes les parties prenantes, dans la perspective ambitieuse de redéfinir la place de l'entreprise dans la société, ce qui suppose que l'entreprise ne soit plus seulement dirigée par des actionnaires ou leurs représentants, avec le profit comme seul indicateur pertinent d'activité.

La vision de l'entreprise de son fondateur s'éloigne à la fois du **capitalisme actionnarial** et du **capitalisme managérial**.

Voir le chapitre de première « Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ? ».

En opposition avec le capitalisme actionnarial, Sodexo demeure une entreprise familiale, à travers la holding Bellon SA, propriétaire de 42,2% du capital. Cette protection permet à Sodexo de ne pas être la proie d'actionnaires dits « activistes » qui disposent parfois d'une force de frappe considérable, et qui arrivent dans certains cas à infléchir la stratégie de l'entreprise en fonction d'objectifs parfaitement financiers, qui sont des objectifs de court terme (par exemple faire monter le cours de bourse de l'action le plus haut possible dans un délai court) qui peut s'opposer à la réalisation du bien commun. L'indépendance de l'entreprise vis-à-vis des banques et des actionnaires a permis à Pierre Bellon dès les années 1970 de plaider pour un « capitalisme de réconciliation », qui ne sacrifie pas l'environnement et les conditions de travail à des critères d'efficacité économique. Pour Pierre Bellon, comme d'ailleurs aujourd'hui pour un grand nombre de dirigeants d'entreprises, la société de marché est nécessaire, mais elle n'implique pas une fascination pour « l'argent roi » que le prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz a dénoncé en 2010 dans son livre au titre explicite « *Le triomphe de la cupidité* ».
En opposition aussi avec le capitalisme managérial, Pierre Bellon rejette la technocratie qui s'accompagne de la mise en place d'organisations « matricielles » et hiérarchiques aboutissant à une complexité croissante et inutile, qui ralentit la prise de décision. L'organisation de Sodexo s'appuie plutôt sur « l'intraentrepreneur » que l'on définit comme un dirigeant qui a une responsabilité complète de gérer au mieux l'entité dont il s'occupe, de générer des performances supérieures à celles de ses concurrents, de réduire les frais de fonctionnement, et de développer les ressources humaines à son niveau. La philosophie que Pierre Bellon met en œuvre depuis longtemps chez Sodexo est ce qu'aujourd'hui on appelle « l'empowerment » dans le langage anglo-saxon. C'est l'octroi de plus de pouvoir aux personnes à un niveau donné qui peuvent agir sur les conditions économiques, sociales, politiques ou écologiques qui sont les leurs. Cette organisation particulière permet à Sodexo de mieux faire fonctionner la promotion interne, qui permet aux employés de s'épanouir et de prendre des responsabilités. La mobilisation des ressources humaines est ainsi au cœur du projet de Sodexo.

Pour résumer, le succès de Sodexo réside en grande partie sur un capitalisme familial incarné par son fondateur, Pierre Bellon, qui comme beaucoup de grands chefs d'entreprise, ne considère pas l'argent comme une valeur fondamentale. Les valeurs essentielles de Pierre Bellon sont des valeurs universelles de loyauté, d'honnêteté, de travail, de respect des autres, de transparence et de lutte contre la concurrence déloyale, qui conduisent à faire de Sodexo une grande entreprise d'artisans dotés de responsabilités. Dans cette configuration, l'actionnaire n'est qu'un acteur parmi d'autres, qui certes a des droits (participer aux décisions essentielles à la survie de l'entreprise, encaisser des dividendes, …), mais aussi et surtout des devoirs, dont le plus important est de faire passer les intérêts du groupe et de ses collaborateurs avant les siens.

Voir la synthèse « La responsabilité sociale de l'entreprise »
Voir la note de lecture « L'entreprise post-RSE. A la recherche de nouveaux équilibres ».
Voir l'étude de cas « La MAIF : une entreprise à mission ».

CONCLUSION

Comme le font observer Patrick Artus et Marie-Paule Virard dans La *France sans ses usines* (2011), l'industrie a bien migré des pays de l'OCDE vers les pays émergents, puisque ces mêmes pays dits développés ne se sont généralement pas spécialisés dans les industries haut de gamme, les services complexes aux entreprises et les nouvelles technologies, mais dans des services domestiques peu sophistiqués, ce qui a provoqué un net recul du niveau de gamme des emplois.

Un tel constat est relayé par Damien Verdier, président du GPS, dans une tribune parue dans *Les Echos* le 06 juillet 2020. Alors que les services sont au cœur du nouveau modèle de croissance alliant responsabilité sociale, transition écologique et évolution numérique, ils sont encore trop souvent considérés comme contribuant à la seule « compétitivité coût » de leurs clients, subissant une dévalorisation de leurs prestations et de leurs métiers. Pour bon nombre d'entreprises de services dont la masse salariale est de loin le premier poste de leur chiffre d'affaires, cette culture du « low cost » a réduit progressivement les efforts d'investissement dans le capital humain, et impacté les conditions d'emploi des collaborateurs ainsi que leurs trajectoires de mobilité sociale et professionnelle. Selon Damien Verdier, ce modèle a désormais atteint ses limites. Cela exige d'évoluer vers un modèle plus vertueux, ce qui signifie de considérer les prestataires de services comme des partenaires contribuant à créer de la valeur et à améliorer la « compétitivité hors coût » de leurs clients. Une telle évolution ne peut bien sûr être de la seule responsabilité des entreprises prestataires de services. Elle concerne aussi bien sûr les clients que sont les entreprises et les particuliers, et également les pouvoirs publics.

Sur ce dernier point, ainsi qu'on l'a noté en introduction, beaucoup reste à faire. Dans son ouvrage « *Servir et faire grandir. Les convictions iconoclastes du fondateur de Sodexo* » (Paris, Manitoba, 2019), Pierre Bellon se demandait pourquoi les pouvoirs publics français ont eu depuis de nombreuses années « une politique pour l'agriculture, une politique pour l'industrie, sans jamais s'intéresser aux services ». Encore récemment, Agnès Pannier-Rumacher, alors secrétaire d'Etat auprès du Ministre de l'économie et des finances, déclarait le 22 novembre 2019 dans *La Tribune* que « La France doit reprendre en mains son destin industriel, et reconnaître que les emplois industriels sont moyennement plus durables et mieux payés que dans les services ».

L'enjeu est de taille. Evoquant l'avenir du capitalisme numérique, qui d'une certaine façon industrialise la société de services par la recherche constante de la réduction des coûts, Daniel Cohen (« *Il faut dire que les temps ont changé* », Paris, Albin Michel, 2020) évoque deux scénarios d'avenir. Dans le premier, le numérique prendrait la main sur nos vies gérées à distance par des algorithmes, sources d'une nouvelle aliénation de la population. Dans le second, les technologies aident à mieux s'occuper des personnes. Elles ne servent pas seulement à remplacer les médecins et les enseignants, mais leur fournissent des outils pour accroître

l'efficacité et la qualité des services rendus. Ce second scénario qui vise à réenchanter le travail suppose l'émergence d'une réflexion politique globale sur la véritable nature de l'économie de services.

C'est la raison pour laquelle le GPS S'apprête maintenant à lancer avec l'ensemble des parties prenantes une conférence sur les services qui définira les voies possibles d'une meilleure valorisation de ceux-ci. Dans cette perspective également, le projet de *Pactes Services*, publié également par le GPS, a déjà élaboré 30 propositions pour l'avenir s'inscrivant dans 5 priorités qui toutes sollicitent fortement les pouvoirs publics français de manière directe ou indirecte. Parmi celles-ci, on retiendra par exemple le lancement d'une campagne nationale de valorisation du service et de ses métiers, la création de cadres adaptés pour accompagner la révolution que connaît actuellement le marché du travail (pluriactivité, statut d'autoentrepreneur, développement du télétravail, brouillage des frontières du salariat), le développement de la formation professionnelle pour les différentes catégories de la population (alternance, lutte contre le décrochage scolaire, développement des compétences des seniors dans le domaine du numérique,…), la réforme de la fiscalité (baisse des impôts liés à la production, allégement des charges sociales dont souffrent particulièrement les entreprises de main-d'œuvre, donc le secteur des services), et le renforcement de la collaboration public/privé pour rendre les services publics plus performants.

ETUDE DE CAS : SODEXO- Partie Pédagogique

Judith Leverbe, Professeur SES, Académie de lille

1- QCM sur l'étude de cas (plusieurs bonnes réponses possibles)

1- La part de l'ensemble des services représente aujourd'hui dans le PIB français…

a) 45 %

b) 65 %

c) 85 %

1- Les services incluent les activités ...

a) de commerce

b) de soin

c) d'extraction de matières premières

1- Les services non marchands sont ...

a) des activités improductives

b) des services fournis gratuitement ou à des prix qui ne sont pas économiquement significatifs

c) des services produits dans la sphère domestique

1- Les services font l'objet ...

a) d'échanges mondialisés

b) de peu de concurrence étrangère

c) de très peu d'échanges mondiaux

1- L'emploi dans les services représente aujourd'hui en France ...

a) 56 %

b) 66 %

c) 76 %

CORRIGE-QCM sur l'étude de cas (plusieurs bonnes réponses possibles)

1- La part de l'ensemble des services représente aujourd'hui dans le PIB français…

c)85 %

2- Les services incluent les activités ...

a) de commerce

b) de soin

1- Les services non marchands sont ...

b) **des services fournis gratuitement ou à des prix qui ne sont pas économiquement significatifs**

1- Les services font l'objet ...

a) d'échanges mondialisés

1- L'emploi dans les services représente aujourd'hui en France ...

b) **76 %**

1- L'entreprise Sodexo : Vrai-Faux

	Vrai	Faux
Sodexo est présente aujourd'hui dans 80 pays		
Sodexo est d'abord positionnée sur le marché des services de santé		
La plus grosse partie du Chiffre d'affaire de Sodexo est dégagée en France		
Sodexo a investi dans les pays émergents		
Sodexo est une entreprise créée à Sochaux		
Sodexo emploie environ 450 000 personnes		

CORRIGE : Vrai-Faux

	Vrai	Faux
Sodexo est présente aujourd'hui dans 80 pays	**X**	
Sodexo est d'abord positionnée sur le marché des services de santé		**X**
La plus grosse partie du Chiffre d'affaire de Sodexo est dégagée en France		**X**
Sodexo a investi dans les pays émergents	**X**	
Sodexo est une entreprise créée à Sochaux		**X**
Sodexo emploie environ 450 000 personnes	**X**	

2- Désindustrialisation versus développement des services

Document

Même si la mesure statistique de la désindustrialisation est complexe, sa définition est simple : il s'agit de la réduction du nombre d'emplois dans le secteur industriel d'un pays, de même que celle du secteur de l'industrie par rapport à d'autres secteurs d'activité. Ce phénomène est à l'œuvre dès l'après 1945 en France, présenté comme une conséquence naturelle de la productivité du travail et de l'émergence de besoin nouveaux. […] La désindustrialisation s'accélère au milieu des années 1980, à la faveur de la concurrence des pays à bas salaires. L'abandon des activités à faible valeur ajoutée (textile, sidérurgie, …) est alors perçu comme inévitable. Le phénomène s'amplifie avec la montée en puissance des pays émergents. Mais jusqu'aux années 2000, les conclusions des experts sur la question de la désindustrialisation demeurent prudentes.
Aujourd'hui, la désindustrialisation est une réalité. L'industrie française emploie en 2019 environ 3 millions de personnes (12 % de l'emploi total), auxquels il faut ajouter 4,5 millions d'emplois indirects. En 1973, l'emploi industriel connaissait son plus haut niveau, avec environ 6 millions de personnes. En valeur relative, les effectifs de l'industrie sont passés de 23,7 % de l'emploi à 12% aujourd'hui. Quant à la contribution de l'industrie au PIB marchand, elle n'est plus que de 10 % (26,3 % en 1978 ; 14,1 % en 2000).

Même si la France n'est pas isolée, puisqu'on retrouve ce phénomène à des degrés divers dans les autres pays industrialisés (désindustrialisation plus forte au Royaume-Uni, à peu près analogue en Allemagne et aux Etats-Unis, beaucoup moins forte en Italie et en Espagne), l'inquiétude des pouvoirs publics est réelle.

Source : V. Clément, P. Deubel, J. Leverbe, 100 fiches pour comprendre l'économie et la société française, Bréal, 2020

Questions :

1- Comment peut-on définir la désindustrialisation ?
2- Quels en sont les principaux indicateurs ?
3- Quel est le lien entre la désindustrialisation et la tertiarisation ?
4- La désindustrialisation est-elle spécifique à la France ?

CORRIGE :

1- Comment peut-on définir la désindustrialisation ?

La désindustrialisation rend compte de la réduction de la part des activités industrielles dans l'ensemble de

l'activité économique.

2- Quels en sont les principaux indicateurs ?

Ses principaux indicateurs sont la part du secteur secondaire dans le PIB ou dans l'emploi.

3- Quel est le lien entre la désindustrialisation et la tertiarisation ?

Mécaniquement, la baisse de la part du secteur secondaire dans l'activité économique se traduit par la hausse de la part du secteur tertiaire.

4- La désindustrialisation est-elle spécifique à la France ?

Le mouvement de désindustrialisation dont le corolaire est la tertiarisation n'est pas spécifique à la France. Il caractérise l'ensemble des pays développés même s'il est moins marqué dans certains pays.

4-Evolution de la structure de la consommation et développement des services

					17	(en %, volume)
entation	29	23	21	17	17	1,6
ment, eau, gaz, ublement…	24	30	31	32	31	3,1
sport	11	15	17	15	14	3,0
llement	8	7	6	5	4	1,2
é	1	1	3	4	4	4,9
munication, loisirs lture	3	4	5	10	11	4,9
e territorial*	1	0	-1	-2	-1	-
l	100	100	100	100		2,8

Source : lafinancepourtous.com

Questions :

1- Comment calcule-t-on un coefficient budgétaire ?

2- Quels sont les postes de consommation qui ont le plus nettement progressé depuis les années 50 ?

3- Compléter le texte proposé à partir des données chiffrées:

Les dépenses **.....** ne sont plus aujourd'hui le premier poste de dépense. Elles représentaient **.....** du total du budget de consommation des ménages en 1960 et seulement **.....** en 2017. Ce poste de dépense a connu une hausse **.....** que celles d'autres postes de dépenses.
Deux postes ont pris une place importante dans le budget des ménages. D'une part, le **.....** est devenu le premier poste de dépense. Son coefficient budgétaire est passé de **.....** en 1960 à **.....**

en 2017. D'autre part, le transport pèse aujourd'hui plus lourdement sur le revenu des ménages : de **.....** des dépenses des ménages en 1960, les coûts de transport sont passés à **.....** en 2017. Dans le même temps, le poids relatif des dépenses en services dans le budget des ménages a explosé dès la fin des années 1950 : la part des dépenses de communication, de loisirs et de culture a augmenté de **.....** de 1950 à 2017. Quant au poste santé, sa part a été multipliée par **.....** .
La répartition de la consommation a donc beaucoup évolué depuis les années 1950.

CORRIGE

1- Comment calcule-t-on un coefficient budgétaire ?

Un coefficient budgétaire mesure le rapport de la dépense consacrée à un bien ou service particulier à la dépense totale.

2- Quels sont les postes de consommation qui ont le plus nettement progressé depuis les années 50 ?

Les plus fortes progressions concernent des services : soins, culture et communication puis logement et transport.

3- Compléter le texte proposé à partir des données chiffrées:

Les dépenses **d'alimentation** ne sont plus aujourd'hui le premier poste de dépense. Elles représentaient **29 %** du total du budget de consommation des ménages en 1960 et seulement **17 %** en 2017. Ce poste de dépense a connu une hausse **plus faible** que celles d'autres postes de dépenses.
Deux postes ont pris une place importante dans le budget des ménages. D'une part, le **logement** est devenu le premier poste de dépense. Son coefficient budgétaire est passé de **24 %** en 1960 à **31 %** en 2017. D'autre part, le transport pèse aujourd'hui plus lourdement sur le revenu des ménages : de **11 %** des dépenses des ménages en 1960, les coûts de transport sont passés à **14 %** en 2017. Dans le même temps, le poids relatif des dépenses en services dans le budget des ménages a explosé dès la fin des années 1950 : la part des dépenses de communication, de loisirs et de culture a augmenté de **4,9 % par an en moyenne** de 1950 à 2017. Quant au poste santé, sa part a été multipliée par **4**.
La répartition de la consommation a donc beaucoup évolué depuis les années 1950.

5-Vers une société de services ?

Document 1

Source : GPS (Groupement des professionnels de service)

Document 2

Dès 1948, avant même les Trente Glorieuses, Jean Fourastié, cet économiste visionnaire avait pressenti qu'après le monde industriel adviendrait une société de services. L'homme ayant travaillé la terre pendant des millénaires, puis la matière pendant des siècles, allait travailler l'homme lui-même. Et « le grand espoir du XXe siècle », titre de son livre, était que l'humanité allait enfin s'humaniser dans des relations de service, où chacun s'occuperait des autres. Cela signifiait la fin de l'aliénation. Il pointait le fait que cette économie engendrerait une croissance plus lente : puisque le bien que je vends est le temps que je passe avec autrui, comme soignant, comme enseignant, et que le temps n'est pas extensible, la croissance est par définition limitée. Mais cette économie plus lente était pour lui une bonne nouvelle. C'était le prix à payer pour une économie enfin humanisée.

Le problème est que l'essence du capitalisme reste, toujours et partout, la recherche obsessionnelle de la réduction des coûts. La mondialisation a permis de réduire les coûts des produits industriels, avec une main-d'œuvre toujours moins chère qu'on est allé chercher toujours plus loin. Mais comment réduire les coûts des services ? On a trouvé la solution : en numérisant les personnes, et les relations de face à face ! Le capitalisme numérique semble aujourd'hui être une réponse implicite, silencieuse, donnée à Jean Fourastié. Arrivera un moment où votre état de santé, vos goûts, vos passions, toute votre vie aura été numérisée, vous serez géré à distance par des algorithmes. La société numérique, dans un certain sens, industrialise la société de services. Et ce qui est en train de se passer, c'est tout simplement un nouveau tour de manivelle. La crise actuelle me semble porter les germes d'une formidable déshumanisation. Comment faire fonctionner une société quand on ne peut plus se voir les uns les autres ? L'économie du numérique a résolu l'équation. […]

Deux scénarios sont possibles. Dans le premier, le numérique prend la main sur nos vies. La télé-médecine, la télé-éducation, le télé-divertissement se développent et un nombre croissant d'activités sont remplacées par des algorithmes. Cela ne signifie pas la fin du travail, parce que les Bill Gates et les Mark Zuckenberg savent que c'est tout de même mieux d'avoir des gens pour s'occuper de soi plutôt que des algorithmes. Eux auront toujours des cuisiniers, des avocats, des médecins. Mais plus on s'éloignera du cœur du système, moins il y aura de travail, moins il sera rémunéré, et plus il y aura d'algorithmes pour s'occuper des personnes…

Et le second scénario ?

C'est celui où les technologies ne serviraient pas à remplacer les médecins ou les enseignants, mais à les aider à mieux s'occuper des personnes. Ce qui m'inquiète, c'est que la façon dont les technologies sont produites et inventées favorisent le premier scénario. Les jeunes gens de la Silicon Valley sont loin de la réalité du monde, leur « business model » est de faire advenir des technologies qui se substituent aux personnes, qui éliminent des métiers, afin que chacun, tout seul, avec l'application qu'ils ont créée, soit capable de s'autogérer... Amazon et Netflix sont sortis grands gagnants du confinement. Mais le jour où Amazon aura fait fermer toutes les librairies, et Netflix toutes les salles de cinéma, on sait qu'on aura perdu quelque chose d'essentiel dans la respiration de notre civilisation urbaine.

Source : Daniel Cohen : "Lorsque toute notre vie aura été numérisée, nous serons gérés à distance par des algorithmes", TELERAMA, 27/05/20

Questions :

1- Vrai-Faux à partir du document 1

	VRAI	**FAUX**
L'économie des sociétés traditionnelles est une économie de la subsistance		
La révolution industrielle du XIXème siècle a profondément transformé la société.		
La révolution numérique a entrainé le passage d'une économie de la subsistance à une économie de la propriété		
Avec la révolution industrielle, la consommation s'est élargie, passant de « frugale » à une consommation de biens manufacturés.		
La société de services est caractérisée par un rôle important du capital humain		
L'ère servicielle repose sur la consommation de masse		

2- Résumer la thèse de Jean Fourastié (document 2)

3- Quels aspects positifs et négatifs Fourastié voyait-il aux transformations qu'il a analysées.

4- Quel regard Daniel Cohen porte-t-il sur l'impact du numérique sur l'économie de services aujourd'hui ?

5- Mais ces progrès techniques conduisent-ils nécessairement à une déshumanisation de la société ?

CORRIGE

1- Vrai-Faux à partir du document 1

	VRAI	**FAUX**
L'économie des sociétés traditionnelles est une économie de la subsistance	**X**	
La révolution industrielle du XIXème siècle a profondément transformé la société.	**X**	
La révolution numérique a entrainé le passage d'une économie de la subsistance à une économie de la propriété		**X**

Avec la révolution industrielle, la consommation s'est élargie, passant de « frugale » à une consommation de biens manufacturés.	**X**	
La société de services est caractérisée par un rôle important du capital humain	**X**	
L'ère servicielle repose sur la consommation de masse		**X**

2- Résumer la thèse de Jean Fourastié (document 2)

Jean Fourastié présente une analyse de l'évolution des structures économiques selon laquelle une économie fondée sur les services succèderait à une économie fondée sur l'industrie. Il allait même plus loin en présentant ces transformations économiques comme de véritables mutations sociales vers une société de services.

3- Quels aspects positifs et négatifs Fourastié voyait-il aux transformations qu'il a analysées.

D'un côté, selon Fourastié, ces transformations constituent ce qu'il appelle « le grand espoir du XXe siècle », titre de son livre, puisque l'humanité allait s'occuper d'elle-même, des besoins humains, du bien-être …

Mais il prévoyait aussi le fait que cette économie de services génèrerait une croissance plus lente : il postulait ainsi que, par nature, les gains de productivité sont moindres dans les activités de services que dans les activités industrielles.

4- Quel regard Daniel Cohen porte-t-il sur l'impact du numérique sur l'économie de services aujourd'hui ?

L'auteur explique que le numérique est le moyen de réduire les coûts des services et de résoudre le problème soulevé par Jean Fourastié. Selon D. Cohen, le numérique permet d'industrialiser la production de services.

5- Mais ces progrès techniques conduisent-ils nécessairement à une déshumanisation de la société ?

Cela dépend, selon D. Cohen, des choix sociaux qui seront mis en œuvre. Soit, on privilégie les algorithmes pour remplacer les médecins, les enseignants, etc. Soit, on comprend que ces outils numériques peuvent constituer un soutien pour ces métiers de services et peuvent permettre de mieux répondre aux besoins.

6-Les enjeux des services

Document 1 Sortir du « low-cost »

Trop souvent considérés comme contribuant à la seule « compétitivité coûts » de leurs clients, nombre de secteurs de services subissent, année après année, une dévalorisation de leurs prestations et donc de leurs métiers. La politique du « moins-disant » tarifaire leur nuit profondément. Et pour des entreprises de services dont la masse salariale est de loin le premier poste dans leur chiffre d'affaires, 20 années de culture de « low cost » ont, dans de très nombreux secteurs, impacté les efforts réalisés en matière d'investissements dans le capital humain, c'est-à-dire la progression des grilles salariales, les conditions d'emploi des collaborateurs, les

trajectoires professionnelles – et plus largement la cohésion sociale de notre pays. […] Il est temps, aujourd'hui, de renoncer à un modèle qui a atteint ses limites. […] Bref, il nous faut évoluer vers un modèle plus vertueux et plus responsable. Ce qui signifie considérer les prestataires de services comme des partenaires contribuant à créer de la valeur et à améliorer la compétitivité « hors coût » de leurs clients. […] En abandonnant la politique du « moins-disant tarifaire », en reconnaissant la valeur de la relation humaine, en l'associant intelligemment à l'innovation numérique, une montée en gamme des prestations de services est possible. […] Sans les professionnels de l'entretien, de la maintenance et de la sécurité, les aides à domicile, les ingénieurs informatiques et numériques, les transporteurs, les employés de restauration, et bien sûr les personnels du secteur public hospitalier comme tous ceux du secteur privé, nous n'aurions pas pu, collectivement, relever le défi du confinement.

Source : Damien Verdier (Président du Groupement des Professions de Services), Les Echos, 6 juillet 2020

Document 2 Services et responsabilité sociale : l'exemple des engagements de Sodexo dans la région Grand-Est

Questions :

1- En quoi les services ont-ils un impact sur la compétitivité des entreprises ?

2- Pourquoi l'auteur parle-t-il d'un risque de "low-cost" ?

3- A partir du document 2, relever des exemples de domaines dans lesquels les entreprises de services peuvent avoir une démarche conforme aux principes de la RSE ?

CORRIGE

1- En quoi les services ont-ils un impact sur la compétitivité des entreprises ?

D'une part, le recours à des entreprises de services permet aux entreprises d'externaliser certaines tâches qui ne sont pas au cœur de leur métier. Elles font donc appel à des « spécialistes » du gardiennage, du recrutement, de la formation, de la gestion de repas d'entreprises, etc. Cette méthode permet de réduire les

coûts internes à l'entreprise utilisatrice. En ce sens, l'externalisation participe à une recherche de meilleure compétitivité-prix.

Par ailleurs, la qualité des services produits par des entreprises dont c'est le cœur de métier contribue à une compétitivité-produit c'est-à-dire « hors-coût ».

2- Pourquoi l'auteur parle-t-il d'un risque de "low-cost" ?

La pression de la concurrence conduit les entreprises à toujours rechercher des services moins chers, ce qui conduit à un risque de services de piètre qualité, à des emplois mal rémunérés.

Or, la période récente de confinement a montré que ces emplois de services, parfois peu qualifiés, ont une utilité sociale très forte (ramassage des ordures, accompagnement des personnes âgées, …) que des services low-cost finissent par dévaloriser.

3- A partir du document 2, relever des exemples de domaines dans lesquels les entreprises de services peuvent avoir une démarche conforme aux principes de la RSE ?

Dans le cas de Sodexo, la démarche de RSE se traduit par un engagement environnemental : privilégier les circuits courts par des achats locaux et gérer les déchets via une action sur le gaspillage. L'engagement social se caractérise par des actions visant l'intégration de personnes handicapées dans l'entreprise ou encore de participation à des programmes de lutte contre la faim.

7-Industrie-services : une distinction de moins en moins opérationnelle ?

Document 1

Les services recouvrent en fait des réalités très hétérogènes comme la Recherche-Développement, l'informatique et les télécommunications, le gardiennage, le nettoyage, la comptabilité, sans compter bien sûr les services non marchands comme l'éducation ou la santé. Alors que les activités industrielles sont assez homogènes du point de vue de la productivité, il n'en est pas de même dans le secteur tertiaire. Dans les télécommunications par exemple, la productivité a été multipliée par 20 en 40 ans alors que celle du nettoyage a été divisée par 2. Il serait donc certainement plus pertinent, non pas de définir les secteurs primaire, secondaire et tertiaire par leur nature d'activité, mais plutôt selon la productivité réalisée. Dans ce cas, bon nombre d'activités tertiaires seraient désormais à ranger dans les secteurs « à fort gains de productivité ».

D'un point de vue plus microéconomique, au sein d'une entreprise donnée, la distinction entre biens et services est de plus en plus ténue, puisque biens et services sont bien souvent vendus ensemble. Par exemple, la branche automobile inclut de multiples services qui vont de la distribution au financement, à la location-vente, mais aussi au service après-vente inclus dans la vente.

L'économie devient de plus en plus immatérielle, avec une part consacrée à la réalisation d'objets qui diminue, et le reste consacré à des transactions relevant des coûts fixes : convaincre son client, établir une image de marque, trouver une banque… Cela implique des situations de rendements croissants dans lesquelles les entreprises recherchent les plus grosses parts de marché pour amortir ces coûts fixes. Dans ces conditions, la concurrence sur bon nombre de produits porte maintenant sur les usages et sur la recherche d'un standard de référence (et donc sur le « tertiaire »). Cette immatérialité croissante est confirmée par Jérémy Rifkin dans son livre « *L'âge de l'accès, la révolution de la nouvelle économie* ». Selon cet auteur, dans nos économies, la propriété est désormais contraignante. L'avenir est à une société d'abonnement dans laquelle des entreprises de services répondent aux besoins. Cela induit une dynamique économique avec un lien fort entre le produit et le service, dans laquelle la connaissance des clients et de leurs besoins est déterminante.

Source : V. Clément, P. Deubel, J. Leverbe, 100 fiches pour comprendre l'économie et la société française, Bréal, 2020

Document 2

Source : GPS (Groupement des professionnels de service)

Document 3 Sodexo en Île-de-France

Source : Sodexo

Questions :

1- Pourquoi peut-on dire que le secteur tertiaire est un secteur fourre-tout ?
2- Quels sont les points de ressemblances entre les activités de service ?
3- Doit-on opposer production de biens et production de services ?
4- Quel type d'activité de service l'entreprise Sodexo produit-elle ?

CORRIGE

1- Pourquoi peut-on dire que le secteur tertiaire est un secteur fourre-tout ?

Depuis sa définition initiale par Colin Clark, le secteur tertiaire inclut toutes les activités de production qui ne relève ni de l'extraction de la matière première (agriculture, pêche, mine, etc.), ni de la transformation de cette matière (industrie). Nécessairement, il comporte donc des activités hétérogènes qui vont du commerce au soin à la personne, en passant par les activités bancaires ou de transport.

2- Quels sont les points de ressemblances entre les activités de service ?

Cette hétérogénéité peut être nuancée de différents points de vue. D'une part, ces activités satisfont toutes des besoins immatériels (assistance, conseil, soin, communication, accès, ….). Par ailleurs, leur production est, par nature (puisqu'il s'agit de rapports à l'humain), moins propice à des gains de productivité même si cette caractéristique est assez inégale aujourd'hui. Certaines activités de services ont été informatisés puis numérisés alors que d'autres ne peuvent l'être de la même façon.

3- Doit-on opposer production de biens et production de services ?

Le constat selon lequel il y aurait en France trop de services et pas assez d'industrie est fréquemment posé et souvent associé à l'idée selon laquelle la France se serait laissée progressivement enfermer dans une économie de services préjudiciable pour l'avenir. Or, l'acte de production dans le monde contemporain s'appuie sur la complémentarité entre biens et services qui souvent ne font qu'un. En ce sens, l'économie de plus en plus immatérielle.

4- Quel type d'activité de service l'entreprise Sodexo produit-elle ?

A travers son ancrage en Île-de-France, on constate que Sodexo couvre une palette de services aux ménages : services à domicile, restauration, propreté, etc. Mais Sodexo produit aussi des services aux entreprises : gardiennage, gestion de centres de séminaires, évènementiel, centres d'appels, etc.
Il s'agit donc d'une entreprise multiservice.

8-Economie de services et innovation

Document 1

rvices ne font qu'un, dans une économie de p

ıent, P. Deubel, J. Leverbe, 100 fiches pour comprend

ɔnomie de service et innovation

ımerce de gros, de détail, réparation tomobiles et de motocycles	**35**	21
ısports et entreposage	**30**	15
ergement et restauration	**31**	18
rmation et communication	**69**	55
vités financières et d'assurance**	**49**	31
vités immobilières	**40**	26
vités spécialisées, scientifiques et techniques	**48**	30
vités de services administratifs et de soutien	**33**	18

ɔrmation et communication	**69**	55
ivités financières et d'assurance**	**49**	31

Source : insee.fr

Questions :

1- Les services sont-ils aujourd'hui encore des activités peu propices aux gains de productivité?

CORRIGE

1- Les services sont-ils aujourd'hui encore des activités peu propices aux gains de productivité?

On considère traditionnellement (cf document 1 du point 5- Vers une société de services ?) les services comme des activités peu susceptibles de générer des gains de productivité du fait de leur nature. Or, on mesure aujourd'hui à quel point les services sont aussi au cœur des innovations de produit (des services nouveaux ont émergé ces dernières années) et de procédés : des méthodes, des processus nouveaux sont mis en place dans le cadre des services (les plateformes par exemple). Le document de l'Insee montre que la proportion d'entreprises qui innovent est très forte dans certains types de services (communication par exemple).

LE DEBAT : Désindustrialisation ou hyperindustrialisation ?

Document 1 Vers une France sans usine ?

https://www.melchior.fr/note-de-lecture/la-france-sans-ses-usines

Document 2 : Vers une société hyper-industrielle ?

https://www.melchior.fr/note-de-lecture/la-societe-hyper-industrielle-le-nouveau-capitalisme-

productif

Questions :

1- Quels sont selon P. Artus et M-P Virard les signes d'une désindustrialisation ?

2- Pourquoi Pierre Veltz parle-t-il de société hyperindustrielle malgré le développement des services ?

3- Rechercher des arguments opposant les 2 thèses.

CORRIGE

1- Quels sont selon P. Artus et M-P Virard les signes d'une désindustrialisation ?

La baisse de l'emploi dans certains secteurs industriels est, selon les auteurs, très nette : une baisse de 16% des effectifs dans la branche automobile, de 8 % dans les biens d'équipement l'énergie ou encore de 3 % dans l'agroalimentaire entre 2000 et 2008.

Le deuxième indicateur est la dégradation de la balance commerciale française et la baisse de 2 points ses parts de marché dans le commerce mondial.

2- Pourquoi Pierre Veltz parle-t-il de société hyperindustrielle malgré le développement des services ?

L'auteur explique qu'on assiste à une industrialisation des services marchands et non marchands et à une articulation étroite entre industrie et services du fait du numérique notamment. Il montre qu'il faut toutefois relativiser l'idée d'un déclin de l'industrie en prenant en compte l'ensemble de l'écosystème des services organisé autour des industries. En ce sens, il parle d'une orientation « *servicielle* » de l'industrie ». L'impact du numérique et les enjeux environnementaux conduisent, selon l'auteur, à une économie du partage et de la fonctionnalité privilégiant l'usage (par exemple la location de voitures ou d'outils) plutôt que la propriété.

3- Rechercher des arguments opposant les 2 thèses.

Vers une désindustrialisation	Vers une hyperindustrialisation
Perte d'emplois dans les branches industrielles Perte de compétitivité de l'industrie Ralentissement de la productivité Fragilité de la recherche industrielle et des brevets Dépendance à l'égard de certains pays dans des branches industrielles importantes	Industrialisation des services Développement des services en relation avec les industries Evolution de l'industrie dans une logique de services Développement de la dynamique d'innovation dans les services Gains de productivité dans les services