

# SERVICES AUX ENTREPRISES :

## DES EMPLOIS EN PLEINE MUTATION

*Le secteur des services aux entreprises connaît une progression très rapide. Parmi les transformations qui touchent ce secteur, certaines, comme le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'innovation, l'intégration des processus de qualité, ont des incidences importantes sur l'emploi, les qualifications, les métiers et les formations. Quels seront les futurs métiers ? quelle est l'incidence des nouvelles technologies et de l'innovation sur les emplois ? comment les processus de qualité modifient-ils le champ des compétences requises ?*

C'est pour tenter de répondre à ces principales questions que la Direction des Entreprises commerciales, artisanales et de services (DEcas) a souhaité réaliser une étude sur les qualifications dans les services aux entreprises. Par l'analyse des principales mutations, l'étude aide à déceler les besoins des firmes en termes d'emplois, de qualifications et de compétences nouvelles.

Une des évolutions majeures, soulignée par l'étude, concerne l'intégration de plus en plus systématique de la fonction conseil dans la stratégie des entreprises.

Pour répondre à une demande à la fois plus globale et plus pointue, les entreprises de services accentuent leur offre vers la multi-spécialisation. Dès lors, on assiste à une concentration de plus en plus forte des opérateurs. Certains semblent posséder les filières de formation appropriée à leurs besoins, d'autres réclament des adaptations.

### EMPLOI, UNE DUALITÉ DES QUALIFICATIONS

Avec un effectif de plus de 2 700 000 personnes en 2000, les services aux entreprises comptent pour 13 % de l'emploi national. Ils se caractérisent par une bipolarisation marquée des qualifications. On y observe une nette sur-représentation à la fois des catégories qualifiées et des catégories non qualifiées. Cette dualité est en grande partie le reflet de l'opposition entre les deux sous-secteurs du conseil et des services opérationnels. Ainsi, selon l'ESE<sup>(1)</sup>, dans le conseil et l'assistance, la catégorie cadres et professions intellectuelles supérieures représente 41,2% de l'emploi et les ouvriers non qualifiés 6%. A l'inverse, dans les services opérationnels, les données correspondantes sont de 5,3% pour les cadres et de 51,4% pour les ouvriers non qualifiés.

Sur la période récente, le poids des personnes qualifiées a eu tendance à s'accroître fortement. Les services aux entreprises représentent près de 23% des emplois de cadres et de professions intellectuelles supérieures dans l'économie française.

Les salariés non qualifiés constituent globalement une part faible et en décroissance dans les services de conseil et assistance. À l'inverse, ils comptent pour la moitié des emplois dans les services opérationnels où leur poids a tendance à s'accroître (+7% par an entre 1994 et 2000).

(<sup>1</sup>) Enquête Structure des Emplois de l'INSEE au 31-12-97

L'étude «Emplois, formations et qualifications dans les services aux entreprises» a été réalisée pour la Direction des Entreprises commerciales, artisanales et de services par le laboratoire de recherche de l'Université de LILLE 1.

L'étude comporte trois parties.

- Une analyse générale de l'existant et des principales évolutions
- Huit études de cas centrées sur les secteurs du conseil et des services opérationnels :
 

* services de haut niveau	* services courants
SSII	nettoyage
conseil en management	intérim
conseil en communication	gardiennage-
audit-comptabilité	surveillance
avocats	
- Trois monographies d'entreprises représentatives des secteurs précédents.

## DES ÉVOLUTIONS AUX MULTIPLES FACETTES

Le secteur des services aux entreprises connaît depuis les années 90 des évolutions importantes dont les principales sont les suivantes.

### L'intégration des services et la remontée stratégique

L'intégration des prestataires de services à l'ensemble des processus décisionnels conduit assez naturellement à des interventions situées en amont. Ainsi, on passe d'une situation d'exécution opérationnelle de missions déterminées à un authentique conseil en management qui n'a de sens qu'articulé avec de grandes orientations stratégiques et managériales de l'entreprise cliente. Cela implique également une orientation plus anticipatrice qu'autrefois où le prestataire intervenait essentiellement de façon curative.

Cette tendance à la remontée stratégique est perceptible dans de nombreux secteurs, à la fois du conseil (publicité par exemple) et des services opérationnels (intérim, propreté). Elle n'est pas exclusive et, dans certaines activités, elle se développe parfois parallèlement à une tendance contradictoire de réorientation vers l'opérationnel.

Par ailleurs, on assiste, dans les grandes firmes, à l'émergence de services *ad hoc* dont la fonction est de sélectionner, de mettre en concurrence les prestataires et d'assurer le suivi et l'évaluation des prestations.

### L'industrialisation des prestations

Il s'agit ici du passage d'une prestation individuelle (fournie selon le mode de la profession libérale) à une offre structurée de manière industrielle (avec ses fonctions classiques de recherche et développement, production, commercialisation...).

L'industrialisation des services aux entreprises se fonde en grande partie sur l'informatisation des processus, le développement de la standardisation, la normalisation des produits et la généralisation de l'organisation fonctionnelle.

### L'intégration massive des TIC

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle central dans l'ensemble des services aux entreprises. Ces services sont d'ailleurs, après la banque et l'assurance, les plus gros consommateurs de TIC.

Néanmoins, si le mouvement d'intégration des TIC est déjà ancien dans les activités de conseil, il constitue une perspective nouvelle dans les services opérationnels.

En effet, on note depuis quelques années une introduction massive des TIC dans les services opérationnels, qu'il s'agisse de l'intérim (qui constitue le secteur le plus avancé pour le moment), de la sécurité ou encore de la propreté.

Dans ces activités, l'introduction des TIC contribue à la complexification du produit, au développement de nouvelles prestations, et constitue de fait un instrument central de revalorisation du métier.

### La concentration et l'internationalisation

Le mouvement de concentration touche à la fois les services opérationnels et les services de conseil. Il est en partie induit par des coûts d'entrée sur le marché (technologies de l'information et de la communication) qui augmentent.

Le poids des entreprises de plus de 100 salariés est nettement plus élevé dans les services opérationnels (95% dans le travail temporaire, 71% dans la sécurité, 70% dans la propreté) que dans les activités de conseil (50% dans l'informatique, 19% dans les activités comptables, 16% dans le conseil pour les affaires et la gestion...).

On note également que le poids de ces entreprises de plus de 100 salariés a tendance à augmenter fortement dans la plupart de ces secteurs.

2

### «L'opérationnalité» et l'innovation

Les clients exercent de fortes pressions pour obtenir un engagement plus marqué des prestataires dans l'opérationnel, l'implémentation, la mise en œuvre au-delà du strict diagnostic.

Cet engagement mène parfois à des pratiques poussées d'externalisation de fonctions dans leur globalité.

Les entreprises clientes (y compris les PME-PMI) apparaissent de mieux en mieux informées sur les prestataires, leurs compétences et leurs spécificités. De ce fait, les exigences de ces clients s'accroissent en termes de réduction des délais et des temps de prestation, en termes d'originalité et «d'innovativité» des approches et des solutions proposées par les prestataires.

### Pourcentage des entreprises de plus de 100 salariés par secteur d'activité

	1995	1998
Travail temporaire	91	95
Sécurité	69	71
Nettoyage	67	70
Gestion de support de publicité	45	56
Contrôle et analyse	51	52
Sélection et mise à disposition de personnel	54	54
Traitement de données	47	53
Entretien et réparation	46	44
Base de données	48	53
Conseil informatique	38	45
Réalisation de logiciels	33	45
Etudes de marché	41	33
Ingénierie et études	32	33
Agences de publicité	23	32
Comptables	18	20
Conseil pour les affaires et la gestion	13	14
Juridique	5	5

source : INSEE, les entreprises de services.

La concentration permet dans une certaine mesure d'atteindre une taille suffisante pour aborder de nouveaux marchés tant nationaux qu'internationaux.

L'internationalisation a longtemps relevé d'une logique de demande (suivre les clients internationaux là où ils sont); elle correspond de plus en plus à une logique (plus anticipatrice) d'offre. On notera cependant qu'en dehors des "majors" anglo-saxons, très peu de firmes ont une approche réellement internationale de leur activité (de ce point de vue, le secteur publicitaire fait sans doute figure d'exception). Ainsi, par exemple, le chiffre d'affaires réalisé à l'international par les différentes catégories de prestataires reste relativement faible.

### Part du chiffre d'affaires réalisé à l'international par les firmes françaises (1998)

Ingénierie, études techniques	31,8%
Réalisation de logiciels	12,6%
Etudes de marchés, sondages	11,4%
Conseil pour les affaires et la gestion	9,3%
Activités de banques de données	6,4%
Conseil en systèmes d'information	6,3%
Traitement de données	3,3%
Sélection et mise à disposition de personnel	1,8%

Source : OIC-IDCE 2000, *Observatoire de l'ingénierie et du conseil*

### Le déclin relatif du «partnership» et le recours aux marchés financiers

Face aux développements précédents, mais également à la concurrence accrue, on assiste à un déclin relatif du modèle «d'associés» et à un recours plus large aux marchés financiers dans le secteur du conseil.

Ce recours s'impose graduellement comme le seul moyen d'accélérer la croissance, de financer des investissements de plus en plus importants en recrutement, formation, recherche et développement (R&D), internationalisation et TIC.

Il est vrai que les sociétés en partnership semblent de plus en plus manquer de flexibilité (processus de décisions trop longs...).

De plus, jusqu'à une date récente, elles récompensaient moins bien leurs membres que, par exemple, les «start up» liées à internet. De ce point de vue, le

recours aux marchés financiers a permis de dégager des fonds pour créer des «stock options» et de retenir ainsi, les consultants.

### La spécialisation ou la multi-spécialisation

Dans de nombreuses firmes, on constate un développement très marqué de la spécialisation. Dans l'intérim, cette spécialisation prend la forme de la multiplication des agences spécialisées par fonction ou par secteur. Dans d'autres activités (avocats, recrutement, informatique, propreté...), c'est la voie de la multi-spécialisation qui est affichée au travers de départements dédiés.

### L'émergence de nouveaux clients et le développement du «middle market»

Les grandes firmes de services (opérationnels ou de conseil) ont également cherché à développer de nouveaux marchés et de nouveaux services porteurs de croissance.

Ainsi, le «middle market» (clientèle composée d'entreprises de taille moyenne et fortement évolutives) devient le marché de référence le plus important des grandes firmes de service.

Ce «middle market» est perçu comme un moyen de garantir une croissance continue des revenus des firmes de services, compte tenu du déclin relatif du volume des facturations réalisées auprès des très grandes entreprises clientes dont les marchés se sont réduits à la suite d'opérations de fusion et acquisition.

## VERS LA RECHERCHE DE "COMPÉTENCES MULTIPLES"

Les évolutions observées précédemment ont des conséquences majeures sur l'emploi et sa gestion dans les services aux entreprises.

Une nouvelle organisation du travail s'instaure, basée sur la recherche de compétences multiples.

### Un accroissement des besoins de formation

On constate un très net accroissement des besoins en formation dans les services aux entreprises. Cependant, dans la majorité des firmes, l'investissement en formation profite d'abord aux salariés hautement qualifiés et (à l'exception notable de l'intérim) ne concerne que très rarement les salariés sans qualification ou faiblement qualifiés.

Pour de très nombreuses firmes se pose la question de l'équilibre entre les filières de formation classiques et des démarches nouvelles de certification. Dans les activités de conseil, il est clair que le diplôme et la formation initiale restent prépondérants. C'est par le diplôme que les cabinets se différencient et se concurrencent parfois.

La situation est nettement moins tranchée dans les services opérationnels, caractérisés par la prépondérance d'une main-d'œuvre très faiblement qualifiée, et en particulier dans l'intérim et le gardiennage, pour lesquels la certification est le moyen de valider et valoriser des parcours professionnels faits d'une succession d'apprentissages.

### Une forte élévation des niveaux de qualification et une professionnalisation accrue

Dans la plupart des services aux entreprises (et plus qu'ailleurs), on assiste à un accroissement généralisé des niveaux de qualification et en particulier à une très forte augmentation du nombre des salariés hautement qualifiés, liée à l'intégration des TIC et aux exigences accrues des clients.

À l'inverse, on assiste corrélativement à une réduction nette des personnels faiblement qualifiés.

Ce constat est particulièrement valable pour les services opérationnels. Plus que d'autres, ces services sont confrontés à une pénurie de main-d'œuvre qui les oblige à développer les compétences de leurs salariés (au travers parfois de la mise en place de filières de formation complètes) et à améliorer l'image des professions et métiers concernés.

## Une concurrence accrue pour la main-d'œuvre

On observe une concurrence de plus en plus forte dans le recrutement de la main d'œuvre. Cette concurrence est due, pour partie, au développement des «start up». La crise de la nouvelle économie et le ralentissement conjoncturel en cours devraient atténuer ces tensions, mais la recherche de profils similaires continuera à aviver la concurrence.

La tendance à la convergence des profils recherchés s'exerce à la fois dans les services opérationnels et les services de conseil.

En effet, comme on l'a vu, la plupart des entreprises de services opèrent une remontée stratégique vers le conseil ; ainsi, par exemple, les agences d'intérim qui ont investi le domaine de l'intérim des cadres se retrouvent en concurrence avec les cabinets de conseil en recrutement, ou encore avec les sociétés de services d'ingénierie informatique, les SSII, car l'essentiel de l'intérim cadre concerne les TIC.

Le secteur de la propreté développe quant à lui des prestations de conseil en propreté qui sont très proches des prestations offertes par les cabinets de conseil.

## Le développement de fonctions internes et l'émergence d'une division du travail au sein des firmes de service

On observe un développement important de pratiques de division fonctionnelle du travail, avec l'émergence de départements fonctionnels spécialisés. Ce développement des fonctions internes est lié, pour une part, à l'accroissement de la taille des structures et à leur internationalisation, mais également à la nécessité de plus en plus pressante de développer des approches marketing et commerciales et de gérer des ressources humaines de plus en plus mobiles.

L'innovation et surtout les TIC contribuent fortement au développement de nouvelles fonctions d'entreprise, en particulier des fonctions ou départements liés à l'informatique et à la R&D. La fonction informatique compte en 2000

pour 11% des recrutements de cadres dans les activités d'études et de conseil (contre 2% en 1996) et pour 8% (contre 3% en 1996) respectivement dans les services divers aux entreprises et dans les études techniques et la R&D.

Cependant, ces départements fonctionnels manquent encore de recul quant à la spécificité de la gestion des ressources humaines dans les services aux entreprises. De ce point de vue, il apparaît nécessaire de développer de nouveaux modèles de gestion des ressources humaines qui tiennent compte de la spécificité du personnel embauché : importance de l'emploi des jeunes, forte mobilité, lieu d'acquisition d'une première expérience...).

Ce besoin va même bien au-delà de la gestion des ressources humaines et peut concerner toutes les fonctions comme par exemple la fonction marketing : comment développer une approche marketing spécifique aux activités réglementées (avocats, audit et expertise comptable...)?

Par ailleurs, du fait de la division fonctionnelle et de l'accroissement des niveaux de compétences, on assiste au sein des firmes, en particulier de conseil, à la nécessité d'une gestion différenciée de la main-d'œuvre : d'un côté, le personnel interne de «back office», et de l'autre, les consultants. Cette double approche et la difficulté à mettre en place des passerelles entre ces deux mondes, sont un facteur déstabilisant pour les activités de service concernées.

## La recherche de profils plus spécialisés (spécialisations sectorielles)

Les firmes de services ont des besoins importants en profils de plus en plus spécialisés, pour répondre à une demande de plus en plus pointue de leurs clients. Aussi, cherchent-elles à recruter des spécialistes de secteurs, de métiers ou de fonctions particulières, c'est par exemple, le cas des cabinets d'avocats recherchant des spécialistes en urbanisme ou en biologie.

De très nombreuses firmes, y compris dans les services opérationnels, mettent en avant les besoins de compétences relationnelles et comportementales. Ce développement des compétences comportementales, relationnelles et liées

à l'environnement client induit une autonomie de plus en plus large des salariés dans l'accès aux clients.

En effet, on constate, dans les services, un décloisonnement de plus en plus net des fonctions et un accès plus ouvert aux clients de la part de métiers et fonctions qui traditionnellement n'avaient pas accès comme les métiers moins qualifiés du secrétariat par exemple.

## Le développement du travail en équipe multi-compétences

De plus en plus, la réalisation des missions nécessite la coopération de consultants et prestataires issus des différentes spécialités de la firme et maîtrisant des compétences complémentaires. Ainsi, le travail en équipe et le développement de compétences collectives sont fortement valorisés.

Néanmoins, les compétences collectives apparaissent relativement difficiles à acquérir dans la mesure où la formation initiale, l'enseignement supérieur, valorisent encore presque exclusivement la performance individuelle au détriment de la performance collective.

## Le recoupement des compétences et l'intégration des métiers, fonctions et secteurs

L'intégration et la remontée stratégique de la plupart des métiers et fonctions aboutissent à des recoupements et recouvrements de compétences entre des métiers et fonctions jusque là séparés. On observe notamment une convergence entre, d'une part, les métiers techniques de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel et, d'autre part, les métiers du marketing, des ressources humaines et du domaine commercial.

Ainsi, de très nombreux «nouveaux métiers» se situeraient au confluent d'une compétence technologique et d'une compétence plutôt «artistique» ou encore d'une aptitude à animer. Les fonctions à double compétence deviennent des métiers à part entière.

**Martine Drouot (DEcas)  
Camal Gallouj et Faridah Djellal  
(CLERSE, Université de Lille 1)**