

**Etude réalisée pour le
Commissariat Général du Plan
et la
Mission d'Etude des Problèmes du Secteur des Services (MEPSS)
Ministère des Entreprises**

L'intermédiation électronique

Etude 151

Mai 1994

Laurent Gille

Philippe Mathonnet

sirius

119 avenue Jacques Cartier
F-34000 Montpellier

Tel : (33) 67 22 32 67
Fax: (33) 67 22 32 50

Avertissement

La gestion électronique des transactions pénètre aujourd'hui l'ensemble du système productif et concerne autant les biens que les services. La mutation en profondeur qui affecte les mécanismes transactionnels du fait de leur électronique touche de nombreux aspects des politiques publiques et ne limite pas ses effets aux seuls aspects économiques: les questions sociales, les questions d'aménagement du territoire, les questions industrielles, les questions de souveraineté nationale... sont directement impactées par la généralisation de l'intermédiation électronique.

Pour de nombreux prestataires de services et fournisseurs de biens d'équipement ou de biens durables, une des questions centrales reste la maîtrise et le contrôle de leurs marchés: comment fidéliser et développer sa clientèle si ce n'est en leur offrant des prestations de plus en plus larges, de plus en plus sophistiquées, intégrant différents ensembles de biens et services répondant à ce que l'on pourrait appeler une fonction de consommation au sens large qui a directement valeur sociale (se déplacer, habiter, élever des enfants, prendre soin des personnes âgées de sa famille, etc.). L'intégration des prestataires et fournisseurs s'opère dès lors par les marchés et non par les métiers et nécessite soit le développement de nouvelles fonctions, soit des politiques d'alliance permettant de répondre sur la durée à des demandes de plus en plus complexes.

Au cœur de cette nouvelle dynamique se situent ce que nous appelons des centrales transactionnelles, véritables machines humaines et informatiques capables de gérer un grand nombre de transactions complexes, emboîtées, étalées dans le temps et dans l'espace et fortement personnalisées. Ces centrales sont aujourd'hui issues du monde de la vente à distance, de la grande distribution et des sociétés de crédit associées, du monde de l'assurance et de l'assistance, des grands organismes financiers ou des gestionnaires de réseaux publics. De nombreux petits acteurs émergent parallèlement pour tirer partie d'opportunités plus ciblées.

Cette nouvelle intermédiation induit une restructuration potentiellement assez large du système productif en conduisant de multiples acteurs à faire converger des cœurs de métiers aujourd'hui distincts. Les lieux de pouvoir se déplacent corrélativement et on peut s'interroger sur la naissance de véritables pouvoirs de marché associés à ces nouvelles "centrales". L'impact sur l'emploi, suppression d'emplois dans les structures classiques de

distribution d'un côté, mais forte création d'emplois par ailleurs au sein des différentes déclinaisons de ces centrales avec des particularités très marquées, apparaît important. La compétitivité des services, compétitivité en termes de coûts, mais également compétitivité hors coût, se jouera vraisemblablement autour de la mutation de la transaction. Jusques et y compris les services publics qui pourraient voir leur géographie modifiée par l'émergence de nouvelles formes transactionnelles transformant le rapport marchand/non marchand en vigueur dans nos sociétés.

La fluidité accrue de la localisation de ces centrales, les nouvelles répartitions d'activité qui vont découler de la redistribution des cartes industrielles, les questions d'aménagement du territoire qui peuvent résulter de l'accès différencié ou non des espaces géographiques aux nouveaux marchés électroniques, l'impact sur la qualité de la vie qui dépendra des facilités offertes par ces nouvelles formes de gestion transactionnelle, le maintien ou non sur le territoire national d'une certaine "intelligence" économique, l'apparition de nouvelles relations interindustrielles (un partenariat qui relève d'un fonctionnement en réseau avec des règles contraignantes qui sont différentes de celles de la sous-traitance) sont d'autres questions soulevées par la gestion électronique des transactions.

Toute activité économique, inscrite souvent dans un processus croissant de division du travail, a pour pendant une activité transactionnelle. La circulation des valeurs dans nos économies nécessite donc un volume croissant de transactions dont l'interdépendance s'accélère. La transaction est au cœur du processus de mutation de nos économies et ce premier repérage des nouvelles formes d'intermédiation électronique en débute l'instruction.

Sommaire

1. Les nouveaux intermédiaires: état des lieux	p. 6
1.1 L'évolution des compétences d'intermédiation	p. 6
1.1.1 Les distributeurs et le crédit à la consommation	p. 6
1.1.2 Les sociétés d'assistance	p. 13
1.1.3 Les éditeurs	p. 18
1.2 Les nouveaux intermédiaires	p. 22
1.2.1 Le tiers payant pharmaceutique	p. 24
1.2.2 Les nouveaux négociants	p. 31
1.2.3 Les nouvelles formes de commercialisation des services	p. 38
2. Les fonctions de l'intermédiation	p. 42
2.1 De l'intermédiaire à l'arbitragiste	p. 42
2.2 Les opérateurs techniques	p. 48
2.2.1 Les opérateurs du marketing direct	p. 49
2.2.2 Les sociétés de télémarketing	p. 50
2.2.3 Les fournisseurs d'information	p. 51
2.2.4 Les opérateurs techniques des arbitragistes	p. 53
2.3 Les moyens techniques mis en œuvre par les opérateurs	p. 54
2.4 Les articulations entre systèmes	p. 57
3. Les mécanismes d'émergence et les enjeux associés	p. 58
3.1 La dialectique entre circuits de distribution	p. 58
3.2 Les circuits de la prescription	p. 61
3.3 La circulation des informations commerciales	p. 64
3.4 L'économie des centrales	p. 65
3.5 Emploi et travail	p. 67
3.6 Les enjeux technologiques	p. 70
3.7 La recomposition industrielle	p. 70
3.7.1 Externalisation-intériorisation	p. 70
3.7.2 Les nouvelles galaxies de services	p. 71
3.7.3 L'eupéanisation de la transaction	p. 73
4. Conclusion	p. 74

L'informatisation des fonctions administratives du système productif conduit à de nouvelles formes d'échange entre acteurs. Le négoce au sens large, c'est-à-dire l'ensemble des transactions qui interviennent entre acteurs économiques, apparaît très sensible à la mutation des formes de communication qui intervient avec l'électronisation des transactions.

Trois mouvements se conjuguent: d'une part, l'électronisation des flux d'informations entre acteurs remet en question la localisation d'un certain nombre de fonctions et leur intégration chez tel ou tel acteur; la transaction électronique peut générer un déplacement de fonctions entre acteurs. D'autre part, l'informatisation des systèmes d'information et la mutation des formes transactionnelles modifie l'expression de certains métiers et conduit à des convergences qui peuvent être lourdes de conséquence: à partir du moment où l'information se numérise, il apparaît que des cœurs de métiers qui se distinguaient principalement par la nature des informations traitées, présentent des similitudes de plus en plus marquées. Enfin, l'intégration commerciale des biens et services produit une autre forme de convergence, issue en quelque sorte de l'évolution des marchés eux-mêmes.

Ce sont ces mouvements que cherche à analyser ce rapport en proposant notamment de les illustrer concrètement à partir d'exemples tirés du développement d'entreprises françaises en 1994. Au delà de ces illustrations qui permettent de saisir la nature des transformations en cours, nous chercherons dans une deuxième partie à spécifier les fonctions d'intermédiation électronique qui se révèlent aujourd'hui, et notamment à décrire l'émergence d'un véritable marché de la transaction: un marché de marchés en quelque sorte, sur lequel les opérateurs pourraient être qualifiés de métamédiateurs, organisateurs de l'intermédiation. Puis, nous essaierons de mettre l'accent sur les multiples enjeux associés à cette mutation de l'univers transactionnel.

1. Les nouveaux intermédiaires: état des lieux

Il est possible de repérer en 1994 un certain nombre d'évolutions qui traduisent la mutation en profondeur que subit aujourd'hui le système relationnel entre entreprises du système productif. Dans ce premier chapitre, nous chercherons à illustrer ces évolutions à partir d'exemples concrets.

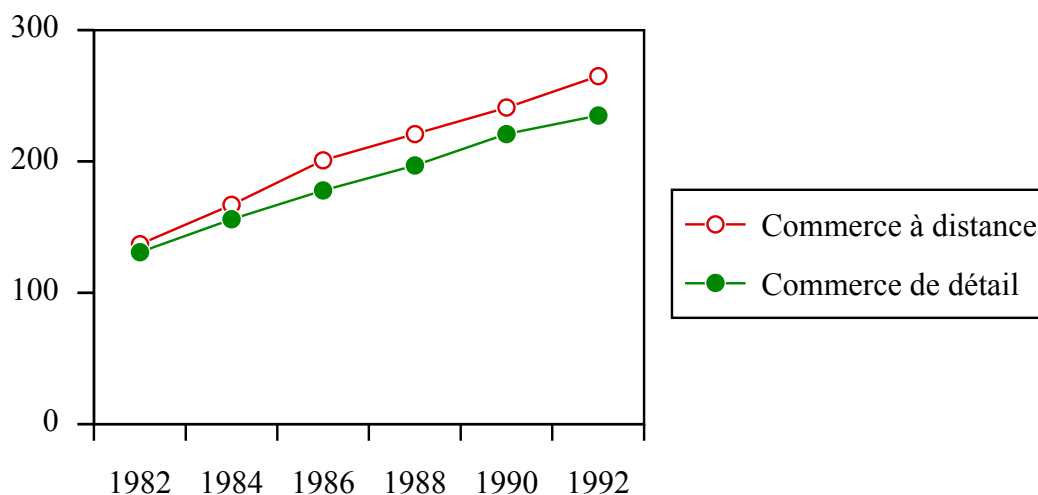
1.1 L'évolution des compétences d'intermédiation

Nous mettrons l'accent ici sur trois évolutions qui apparaissent majeures et qui concernent d'une part les sociétés de crédit associées ou non à la grande distribution et d'autre part les sociétés d'assistance et les éditeurs.

1.1.1 Les distributeurs et le crédit à la consommation

Le marketing direct a aujourd'hui droit de cité. Il dispose de son salon, de son syndicat professionnel, de ses revues spécialisées et d'un tissu de prestataires dont le nombre et l'importance grossissent de jour en jour. Le mouvement concerne aussi bien le négoce interindustriel que le commerce final. Le Syndicat des entreprises de vente par correspondance a ajouté à sa dénomination "et à distance" élargissant ainsi le concept de vente par correspondance à la notion de télévente. Avec un chiffre d'affaires de 45 milliards de francs en 1992, la vente à distance (comprenant la vente par correspondance) croît annuellement à un rythme supérieur à celui du commerce traditionnel comme le montre l'évolution respective des chiffres d'affaires du commerce de détail et du commerce à distance:

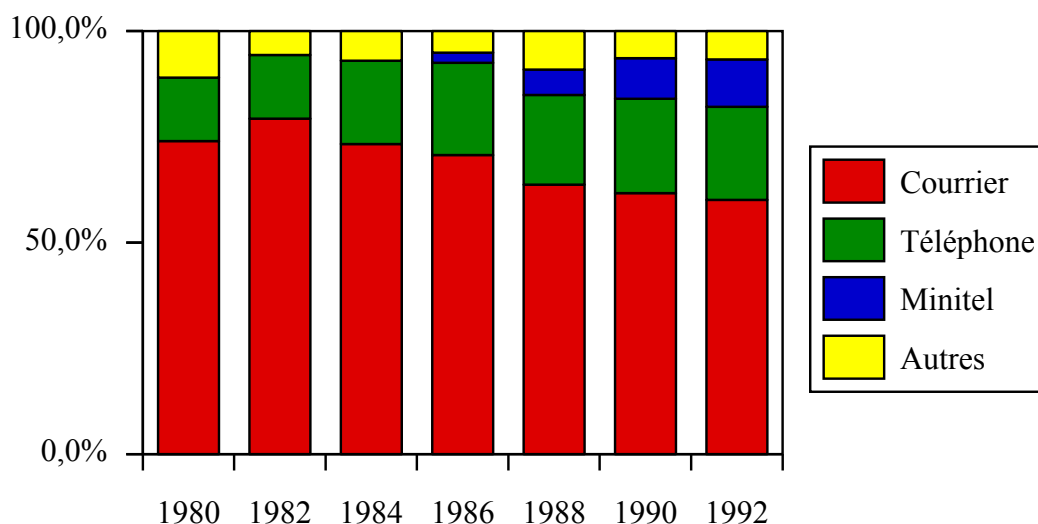
**Indice de croissance comparés du commerce à distance
et du commerce de détail**



Certes, la vente à distance est toujours principalement composée de la vente par correspondance telle qu'on la connaît depuis des décennies. Mais son activité se transforme peu à peu de façon significative: si 80% du chiffre d'affaires de la vente à distance s'opère toujours sur catalogue (60% sur catalogue général et 20% sur catalogue spécialisé), 20% du chiffre d'affaires provient aujourd'hui des publipostages et des annonces presse ou autres (télévision). La VPC intervient pour plus de 10% du trafic total postal, mais environ pour 50% des publipostages et la quasi-totalité des envois de catalogues et de paquets.

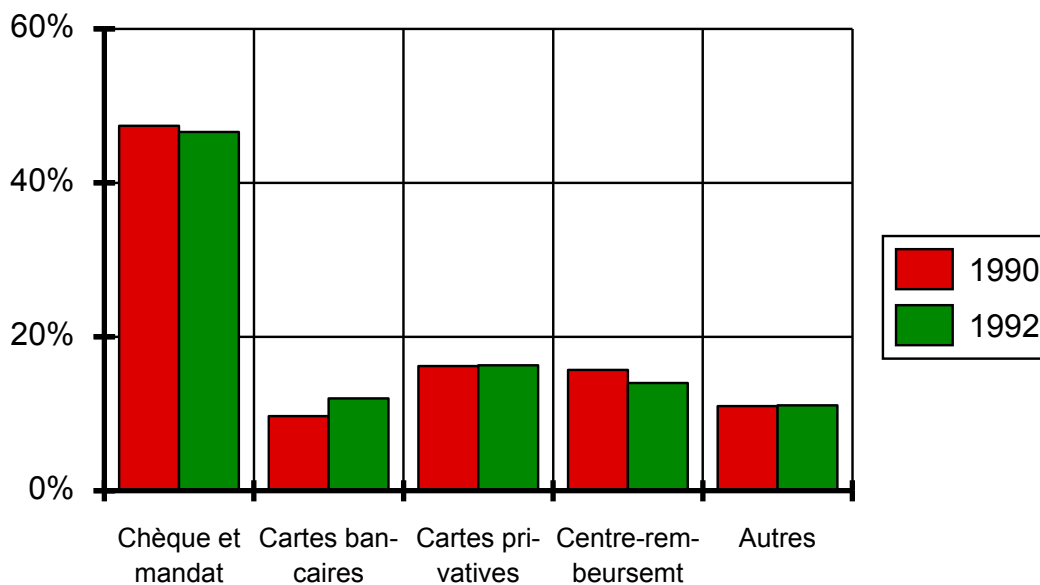
Il est intéressant de remarquer que tant au niveau de la prise de commande que des moyens de paiement utilisés, les formes transactionnelles associées à la vente à distance évoluent de façon sensible: en 1992, le courrier ne représente plus que 60% des modes de commande contre 22% pour le téléphone et 11% pour la télématique.

Décomposition de la vente à distance par mode de commande



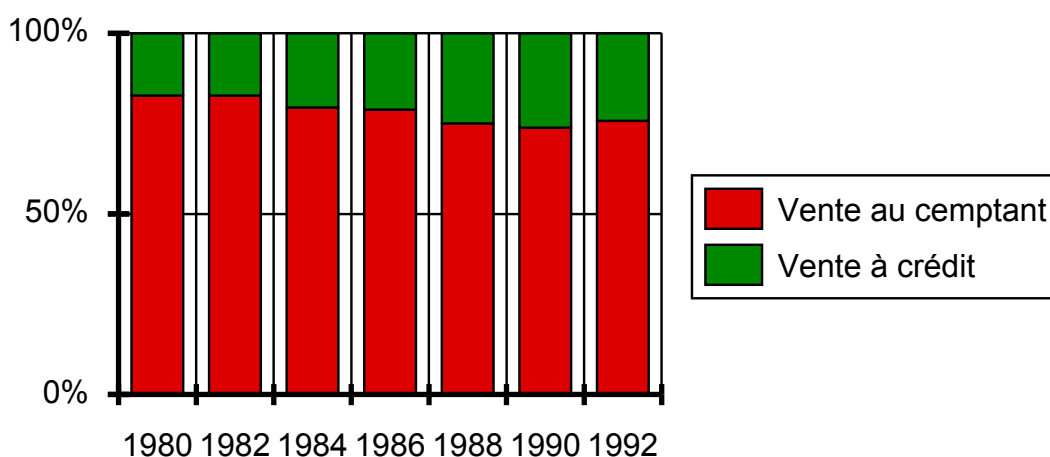
Quant au paiement par chèque, il est aujourd'hui descendu en dessous de la barre des 50%, et les cartes (bancaires et privatives) représentent plus de 28% des modes de paiement; pour les entreprises offrant le paiement par cartes bancaires, ce mode de paiement a représenté 13,7% du chiffre d'affaires en 1992 contre 11,7% en 1990 et 9,9% en 1988.

Décomposition des ventes à distance par mode de paiement



La vente à crédit évolue rapidement et touche environ un quart du total des ventes à distance. Quant à la structure des frais encourus, les frais de prospection et d'envoi de la documentation approchent les 19% du chiffre d'affaires, en croissance régulière, tandis que les frais logistiques (expédition des colis) ont décliné à moins de 7% du chiffre d'affaires:

Répartition comptant/crédit des ventes à distance



Les nouvelles formes de paiement

Téléfact est né à l'initiative de France Télécom en 1989, à partir d'une mission d'étude des marchés de télépaiement et réalisée au sein d'une association constituée à cet effet et qui se nommait l'AFPAD, l'Association Française pour le Paiement à Distance, qui a été remplacée par la suite par l'ADTP, Association pour le Développement du Télépaiement, rassemblant des membres importants tels que de grandes banques, la BNP, les Banques Populaires, le Crédit Agricole, le Crédit Lyonnais, le Crédit Mutuel, le Crédit du Nord, La Poste, des sociétés de services informatiques telles que Axime, la Sligos, SG2 et des grands prestataires de services ayant un intérêt dans le télépaiement tels que Air Inter, EDF-GDF, France Télécom, la Française des Jeux, la Redoute, la MACIF, le PMU, la RATP, la SNCF. Après une étude de marché et une étude fonctionnelle menées en 1989-1990, un certain nombre d'acteurs ont décidé la création d'une société spécifique consacrée au télépaiement de factures dénommée Téléfact. Cette société, créée en 1991, rassemble dans son capital la BNP, le Crédit du Nord, le Crédit Mutuel, EDF et France Télécom.

1992 a été consacrée à la définition et aux premiers tests du service, 1993 à une première offre sur un certain nombre de régions et pour un certain nombre de prestataires dont notamment France Télécom et EDF. Le constat à l'origine de la création de Téléfact est que le paiement à distance est freiné par l'absence de garantie pour les créanciers et par la nécessité de rechercher des dispositifs techniques qui reçoivent l'aval des usagers.

L'idée à l'origine de Téléfact est de permettre d'initialiser un télépaiement plus sécurisé de factures pour nos grands fournisseurs et auprès d'un vaste public. La décision d'appliquer le télépaiement au paiement de factures est un choix pragmatique dans la mesure où les risques encourus sont relativement plus faibles que sur d'autres transactions commerciales. De plus, Téléfact a concentré ses premiers efforts sur les factures des deux plus gros émetteurs de factures en France, à savoir France Télécom, qui émet environ 160 millions de factures par an, et EDF-GDF qui en émet environ 110 millions.

Le principe retenu est que Téléfact héberge une image résumée des factures émises par les fournisseurs qui y souscrivent et intervient en quelque sorte comme serveur de factures. Le client qui souhaite télépayer sa facture s'identifie à l'aide du numéro de sa facture, voit apparaître sur son écran les éléments de cette facture et valide le paiement en inscrivant les coordonnées du compte à débiter. Vu du côté bancaire, Téléfact intervient donc comme un titre électronique de paiement, et la transaction s'assimile totalement à une opération de prélèvement, mais une opération de prélèvement non obligatoirement récurrente.

Le client peut accéder au serveur de deux façons, soit directement en appelant le 3615 Téléfact, soit à travers un service de banque à domicile ouvert par la banque auprès de laquelle il détient un compte. La simplicité du service réside dans la facilité d'usage: en quelques secondes, l'ordre de virement peut être émis, la sécurité est liée à l'identification de la facture et l'identification du compte à débiter, l'économie résulte du fait que l'opération peut être effectuée en moins de deux minutes, et donc un coût inférieur à un envoi postal, et la souplesse provient du système Minitel qui peut être mis en oeuvre en tout lieu, et ceci 24 heures sur 24.

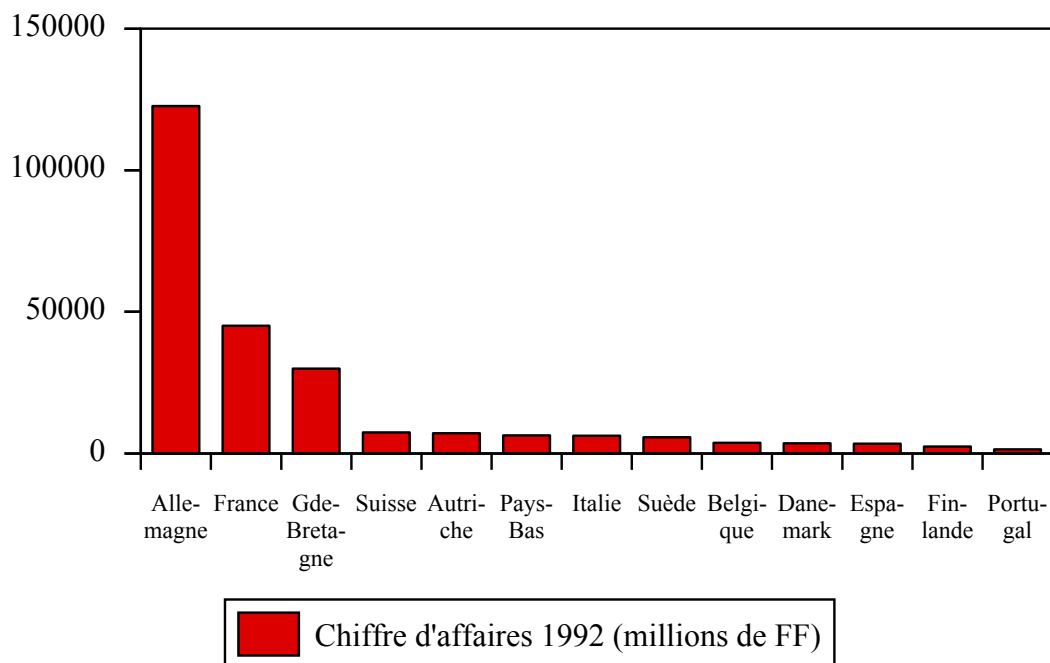
La souplesse provient également du fait que chaque client sur Minitel peut se constituer sa liste personnelle de référence avec les numéros de ses abonnements, les comptes à débiter et peut, d'une fois sur l'autre, retrouver ses fichiers qui ont été constitués préalablement, accédant ainsi directement à l'ensemble des factures qui le concernent. Mais le processus de validation se fait facture par facture.

Téléfact se rémunère à partir des reversements opérés sur le 3615 et au moyen d'une commission versée par le créancier, commission forfaitaire qui ne dépend pas du montant des factures. Téléfact apparaît comme un service particulièrement pertinent pour de gros créanciers qui ont affaire à de petits payeurs et qui émettent un nombre extrêmement important de factures. Si on descend en taille de créancier, le problème devient plus compliqué et, de la même façon, si on monte en taille de facture, pour des questions juridiques et économiques, le Minitel apparaît moins adapté.

La vente à distance intervient en 1992 pour 5,4% du total des ventes du commerce de détail non alimentaire (4,3% en 1980), et les ventes par habitant s'établissent à un peu moins de 800F. Le montant moyen de la commande est de 370F en 1992 et les ventes annuelles par foyer sont de 2080F.

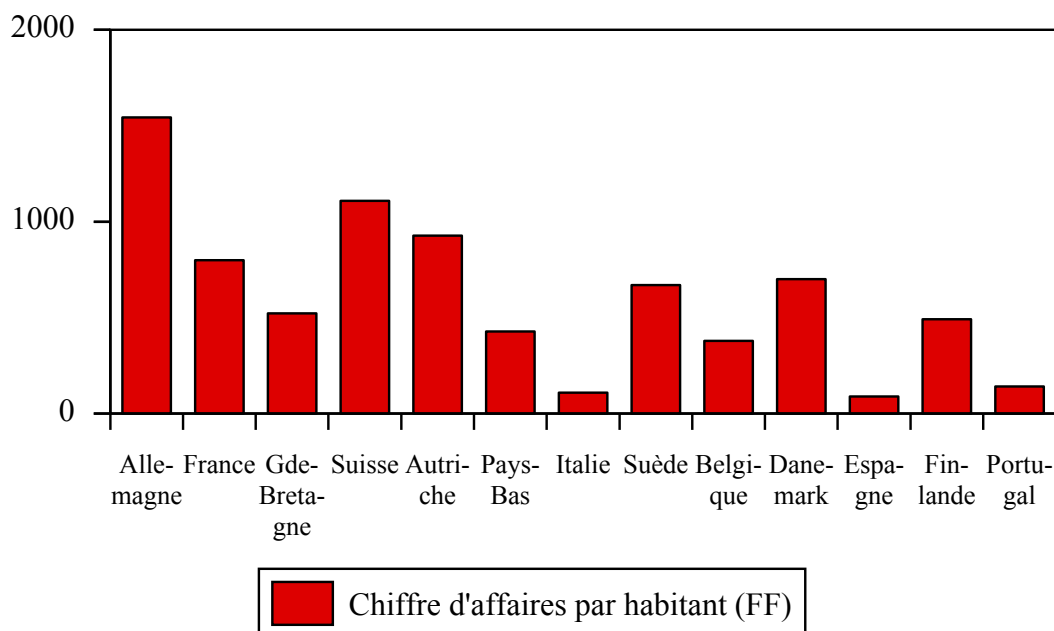
Les comparaisons européennes qu'il est possible d'effectuer montrent que la vente à distance occupe en France une position moyenne entre les pays germaniques (Allemagne, Suisse et Autriche) et les autres grands pays. En chiffre d'affaires total, la France occupe la deuxième place en Europe derrière l'Allemagne:

Estimations européennes de la vente à distance



La vente à distance se développe donc aujourd'hui sur la complexification des relations commerciales (vente à crédit, etc.), sur l'usage de nouveaux moyens de paiement et sur l'utilisation des nouveaux médias, notamment la télématique, la télévision mais aussi le téléphone. Elle concerne aussi bien la vente aux consommateurs finaux que la vente aux entreprises, mais est encore aujourd'hui perçue comme concernant principalement la vente de biens. Le Syndicat des Entreprises de Vente par Correspondance et à Distance (VPCD), qui fournit l'essentiel des données présentées ci-dessus, et dont les entreprises adhérentes représentent environ 90% de ce qui est perçu comme VPCD, mentionne des interventions dans les secteurs les plus divers (textile de l'habillement et de la maison, édition, presse, produits financiers, développement photo, disques, appareils électroménagers et hi-fi, ameublement, horlogerie-bijouterie, plantes et graines, fils à tricoter, alimentation, produits de beauté, ... pour les consommateurs, équipements et fournitures de bureau, consommables informatiques, matériels et équipements industriels, ... pour les entreprises), mais fait très peu de références (en dehors des produits financiers) au secteur des services. Or, la commercialisation des services passe également de plus en plus par la vente à distance.

Estimations européennes de la vente à distance



Chez les grands distributeurs, le développement des services transactionnels passe aujourd'hui essentiellement à travers les sociétés de financement spécialisées dans la distribution, auprès des ménages ou des entreprises, dont l'activité est dorénavant bâtie essentiellement autour de la notion de "carte". La carte est l'expression concrète de la tenue d'un compte qui n'est plus uniquement de nature financière, mais se décline produit par produit, avec des contreparties financières pouvant prendre différentes formes. La vente à distance se développe autour de ces cartes qui ouvrent l'accès à des services de plus en plus nombreux.

Trois grands gestionnaires de cartes opèrent aujourd'hui en France, qui ne sont pas obligatoirement émetteurs des cartes qu'ils gèrent :

- Cetelem, filiale spécialisée du groupe Compagnie Bancaire (lui-même affilié à Paribas), émet et gère la carte Aurore, diffusée à plus de 2,5 millions d'exemplaires fin 1992, et qui se caractérise notamment par le fait de ne pas être liée à une enseigne, mais à un groupe financier;

- Cofinoga, filiale du groupe Galeries Lafayette, émet et gère de nombreuses cartes dont des cartes Cofinoga liées aux enseignes du groupe (2 millions de cartes fin 1992), mais gère aussi des cartes émises par d'autres groupes (464 000 cartes fin 1992 pour des marques comme Casino, DIAC [financement Renault], ...);

- Finaref, filiale du groupe La Redoute (lui-même filiale du Groupe Pinault-Printemps), émet et gère environ 3,28 millions de cartes Kangourou et 466 000 cartes Mistral. Une autre filiale du groupe conjointement détenue avec la Sovac, Finedis, gère 500 000 cartes Printemps.

Ces groupes se développent sur de nombreux services de vente à distance mettant en jeu des associations multiples et conduisant à leur renforcement sur un métier que l'on pourrait qualifier de gestion de la transaction. Si la carte reste un support visible de l'existence d'un compte avec un prestataire, le propos de ces nouveaux monstres de la transaction est de développer une offre

multiforme permettant certes de placer des crédits et donc d'accroître l'activité financière sur laquelle ils sont bâtis, mais de plus en plus aussi de traiter et gérer des transactions qui peu à peu constituent leur véritable fonds de commerce, la distribution de crédit n'étant plus qu'une forme d'accompagnement de la gestion transactionnelle mise en place.

Il est courant aujourd'hui en effet de voir des prestations d'assurance accompagner sous une forme ou une autre ces nouvelles gestion de la transaction (traditionnellement liées au crédit, mais qui se développent hors crédit avec par exemple l'assurance vol, perte ou casse dans les quelques jours qui suivent un achat), mais aussi des prestations d'assistance à usage, d'échange, et toute une gamme de prestations nouvelles liées à l'offre de services.

En matière d'assurances, les groupes financiers considérés ont désormais en catalogue toute une gamme d'assurances (IARD et vie) permettant également de collecter des fonds. Ainsi, Finaref a édité en 1992 son premier catalogue de l'assurance et des services financiers pour la famille, et dispose de sa propre filiale d'assurances, la compagnie du Chêne. Ce catalogue est désormais intégré dans le catalogue de La Redoute.

Dans le domaine des services non financiers, les initiatives se multiplient rapidement. Ainsi, Cofinoga, qui est l'un des premiers abonnés de France (200 000 clients abonnés à plus de 100 titres), offre la possibilité de modifier mensuellement les abonnements souscrits (offrant en quelque sorte une forme de "zapping" presse). La Compagnie Bancaire, à travers ses filiales de financement de l'équipement des entreprises (UFB Locabail), a développé des prestations jointes de crédit, d'assurances et de maintenance, permettant de mettre sur le marché de nouvelles formes marchandes: par exemple avec Minolta, pour la commercialisation de photocopieurs de petite capacité; pour les entreprises n'ayant qu'un faible volume de copies à réaliser, Minolta-UFB proposent la mise à disposition d'un photocopieur, intégrant tous les services d'assurance-maintenance, avec paiement à la copie. Le relevage des compteurs se fait tous les deux mois à l'occasion de maintenances périodiques, et les mesures sont transmises par Minitel ou réseau téléphonique vers la Compagnie Bancaire qui émet les factures et gère l'ensemble de la chaîne transactionnelle.

L'enjeu pour ces groupes qui financent leur développement sur les activités de crédit est de pouvoir proposer une gestion client (en fait gestion de comptes) au coût le plus bas. Il s'agit donc d'étendre et l'encours de chaque compte et le volume de transactions traitées, que celles-ci soient ou non associées à un crédit; elles le sont fréquemment, mais le crédit est souvent "souscrit" par le fabricant, comme dans l'exemple de Minolta, ce qui permet d'ouvrir de nouvelles formes de commercialisation.

Les quelques tableaux qui suivent comparent l'activité de ces groupes qui sont créateurs nets d'emplois et dont la croissance est assez vive depuis quelques années.

1.1.2 Les sociétés d'assistance

A côté de ces nouveaux gestionnaires de la transaction, émanation des grands groupes de la distribution ou des groupes de crédit aux entreprises ou aux ménages, s'est développée une autre catégorie d'intermédiaires à partir de sociétés de prestations d'assistance qui se situent généralement en prolongement de sociétés d'assurance.

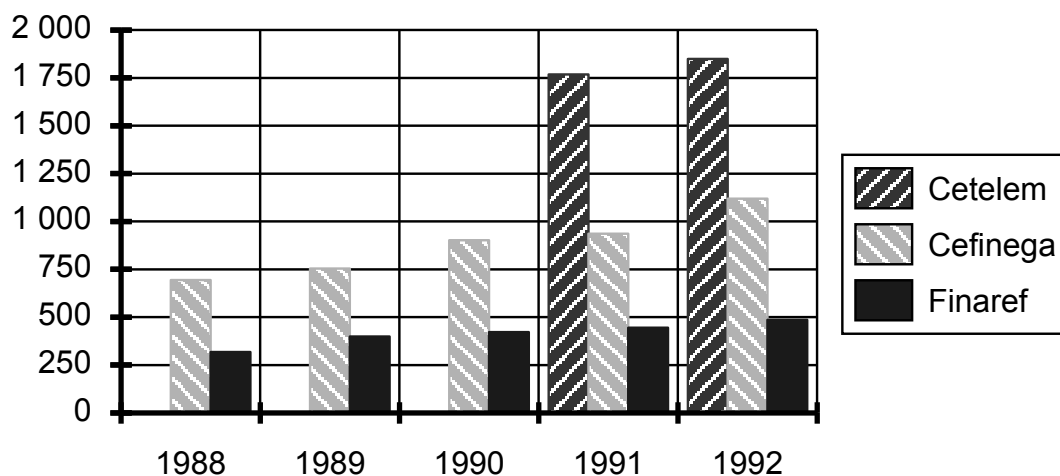
Il y a environ vingt ans se sont développés à destination principalement des automobilistes et dans le cadre d'une évolution importante du tourisme routier international des contrats d'assistance prenant en charge la gestion des incidents pouvant intervenir à une certaine distance du domicile.

Europ Assistance établie en France en 1963, IMA (Inter Mutuelles Assistance) dont l'origine remonte à MAIF Assistance créée en 1966, Mutuaide Assistance créée en 1981, UAP Assistance qui a racheté en 1990 GESA, leader du marché de l'assistance espagnole créé en 1959, et d'autres ont développé deux types de contrats d'assistance: des contrats dits par inclusion d'autres prestations (assurances automobiles, ventes de services par les constructeurs automobiles, produits de tours opérateurs, etc.) et des contrats diffusés par vente directe, à travers des réseaux physiques (banques, assureurs, agences de voyage, etc.) ou à distance.

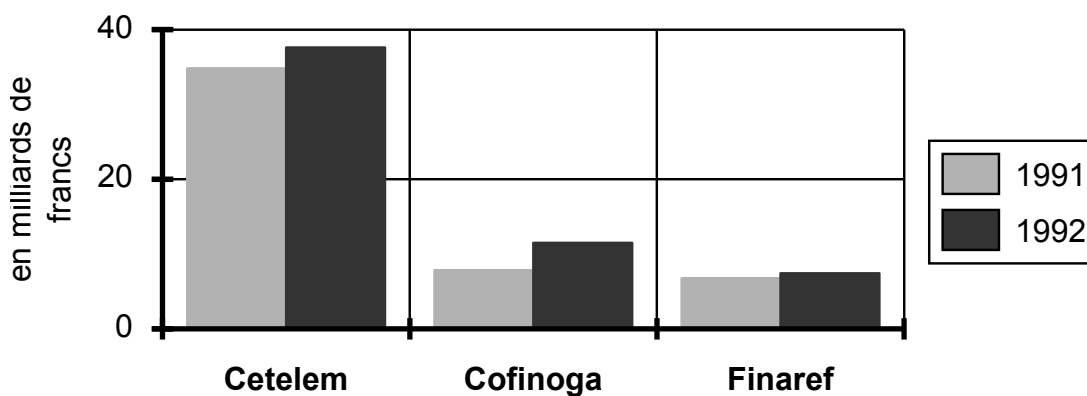
Exemples de sociétés d'assistance

Affiliation	Constructeurs automobiles associés	Chiffre d'affaires 1992	Effectifs	Abonnés millions	Interventions	
Europ Assistance	Generali/Fiat	Saab, Porsche, Toyota, Mitsubishi, Chrysler, Rover, Nissan	1 400	1 300	84	770 000
IMA	Maif, Maaf, Macif, ...	PSA	700	700	10	340 000
Mutuaide Assistance	Groupama		80	6		
UAP Assistance / Gesa	UAP / Cie Gale des Eaux	Seat, Opel, Ford	750	1 050	40	300 000
Mondial Assistance	Sacnas (GAN, AGF, Mutuelle du Mans, ACF etc.)		510	700	10	200 000
Sté Française d'Assistance	Axa					

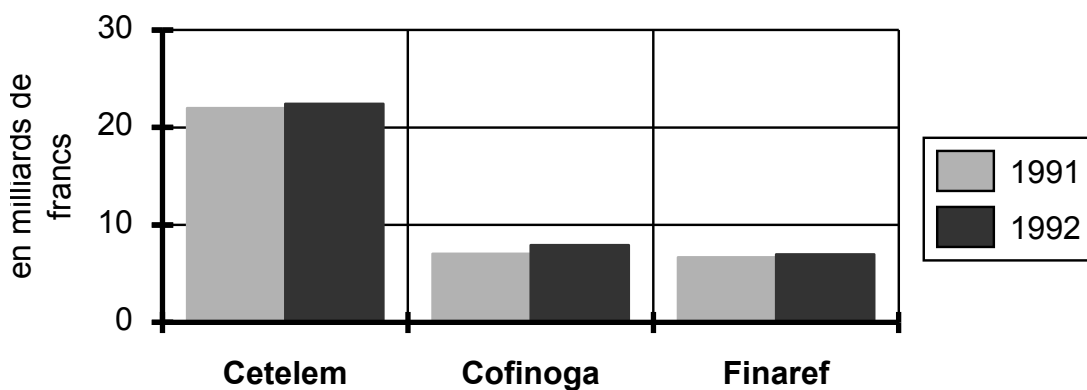
Evolution de l'emploi chez trois gestionnaires transactionnels



Evolution de l'encours de crédits chez trois gestionnaires transactionnels



Evolution des crédits distribués chez trois gestionnaires transactionnels



Cofinoga: histoire et références

Cofinoga a été créée en 1968 pour financer les ventes à crédit des Nouvelles Galeries et ouvre en 1971 la première carte de paiement associée à un compte permanent. En 1973, Cofinoga crée à Bordeaux un centre national de gestion pour assurer la gestion des cartes et comptes. De 1973 à 1980, Cofinoga devient progressivement un véritable outil de gestion de carte, support commercial des magasins.

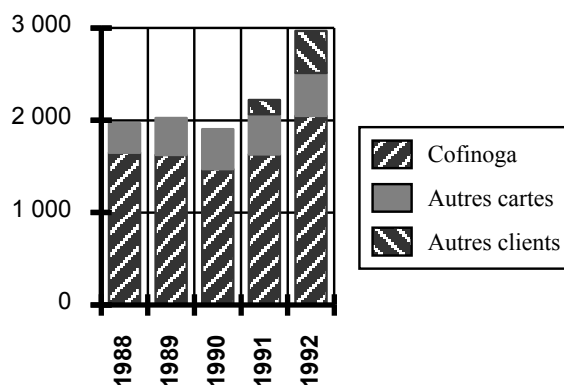
A partir de 1980, Cofinoga amorce sa diversification vers des activités nouvelles liées aux services et à la gestion des transactions. En 1980, Cofinoga introduit ses premières offres d'assurance crédit et initie une commercialisation directe d'assurances dommage. En 1981 est lancé la formule abonnement libre. De 1984 à 1991, Cofinoga entre dans une période de forte croissance, en passant du marché des cartes privatives à celui, plus large, du crédit à la consommation.

En 1984 a lieu le lancement des premières cartes privatives hors des enseignes du Groupe des Nouvelles Galeries et en 1985, Cofinoga lance l'activité prêts personnels, fort de sa maîtrise des techniques du prêt revolving. En 1986 est expérimenté dans un grand magasin le concept d'agence Cofinoga commercialisant les produits du groupe qui pose Cofinoga comme un prestataire à part entière. En 1988 et 1989 sont ouvertes les premières filiales européennes, respectivement en Hollande et au Portugal. En 1990, Cofinoga introduit un nouvel outil logiciel de gestion de son activité, Succes, qui lui permet de globaliser la gestion de la transaction, d'enrichir et de personnaliser la gamme des services proposés.

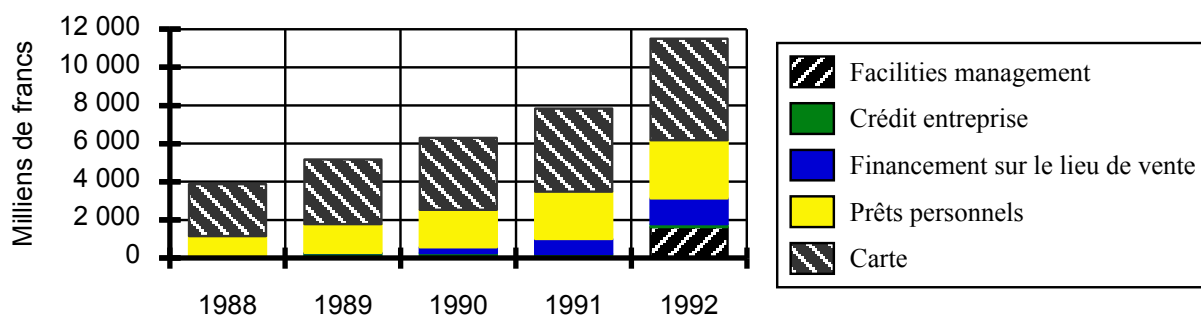
Cofinoga offre à partir de 1991 une prestation de services pour le compte de tiers qui conduit le groupe à prendre en charge la gestion de cartes privatives émises par d'autres enseignes, mais aussi à assurer les financements de certaines de ces cartes. Casino confie ainsi en 1992 la gestion de sa carte à Cofinoga, suivi par la filiale de financement de Renault, la Diac, puis par d'autres enseignes telles Singer, Udeco qui apporte près de 2 milliards de francs d'encours gérés en "facilities management", etc. La prise de contrôle majoritaire des Nouvelles Galeries en 1991 par les Galeries Lafayette permet l'extension du champ d'activité de Cofinoga; avec la cession de 49% du capital au groupe Cetelem en 1993, celui-ci apporte à Cofinoga la gestion de la carte Galeries Lafayette qu'il assurait depuis l'origine à travers une filiale commune L2F. En 1993, Cofinoga entre sur le marché des produits d'épargne en lançant Libertis.

Cofinoga gère 2,5 millions de cartes privatives, dont un demi million sous le nom d'autres enseignes; douze produits d'assurance au delà des assurances crédit sont offerts, pour l'automobile, l'habitation, la santé, payables et résiliables mensuellement, distribués auprès de 186 000 clients fin 1992. Cofinoga gère également un certain nombre de clubs (Club des Gourmets avec 25 000 adhérents, Club du Livre avec 40 000 adhérents, Club Vacances, etc.). 4 400 points de vente sont agréés par Cofinoga pour ouvrir des crédits, notamment dans les domaines de l'automobile, du meuble et de l'équipement général du foyer. Tous produits confondus, Cofinoga gère fin 1992 près de 3 millions de clients.

Clients Cofinoga (milliers)



Evolution de l'encours géré par Cofinoga



A l'origine, le concept d'assistance est danois, la société Fælke étant semble-t-il la première à ouvrir de tels services. Par la suite, le marché français catalyse de nombreux projets compte tenu de l'étendue du territoire, de sa position géographique et sans doute du faible développement des Automobile Clubs en France qui laisse la place à l'émergence d'une forte industrie de services d'assistance. Il existe des sociétés d'assistance partout dans le monde, mais les leaders européens et mondiaux sont des sociétés françaises.

L'assistance peut se définir comme une aide "en nature" apportée immédiatement à des personnes confrontées à un moment donné à des difficultés diverses. L'assistance s'étend aujourd'hui à tous les domaines de la vie courante et dépasse très largement les champs sur lesquels se sont bâties les premières offres. Concrètement, l'opération d'assistance se traduit par deux prestations complémentaires et simultanées: une prestation en nature, consistant à rechercher les solutions les plus efficaces au problème posé dans un contexte local donné, ce qui peut entraîner soit des interventions de prestataires localisés à l'endroit de l'incident ou l'envoi de produits ou prestataires sur place et une prestation en espèces consistant à prendre en charge les coûts engagés, et éventuellement produire les éléments de refacturation selon les termes du contrat.

L'assistance s'est construite autour de la personne en déplacement. Mais l'assistance se développe pour englober une assistance à la vie quotidienne, notamment auprès de la personne au domicile et de la personne au travail. De nouvelles prestations sont aujourd'hui proposées à une clientèle de plus en plus large couvrant un ensemble de situations où se manifestent des besoins d'assistance liés à l'urgence (recherche d'immédiateté du service), l'étendue des territoires couverts (recherche d'universalité du service), la confiance et le soutien (recherche de décharge du service). L'encadré qui suit présente ces nouveaux services.

L'activité d'assistance à la personne en déplacement est extrêmement saisonnière. Les prestataires doivent produire environ 50% des prestations d'assistance entre les mois de juin et septembre (et souvent le reste pendant les congés scolaires), mais sont néanmoins contraints de maintenir en activité des équipes 7 jours sur 7, 24 heures sur 24 et ce 365 jours par an. Tous les nouveaux services qui permettent notamment d'étaler le charge de travail sont donc bienvenus. De plus, l'activité d'assistance génère des marges extrêmement faible, ce qui conduit à une croissance forte par acquisition des sociétés en place de façon à lisser statistiquement leur charge et développer la gamme des prestations offertes.

La compétence des sociétés d'assistance évolue donc lentement d'un type particulier de prestations (la personne accidentée ou malade en déplacement) vers une prestation générique d'intégration de prestations diverses élémentaires nécessitées par une situation d'urgence, la notion d'urgence évoluant elle-même parallèlement. Les prestations directes effectuées par les sociétés d'assistance diminuent relativement à leur volume global d'interventions et ne sont plus là que pour faire face à des situations extrêmes et crédibiliser l'ensemble de leurs prestations. La rémunération évolue également et le concept d'assurance présent dans l'assistance à la personne en déplacement fait place à la notion de forfait ou à l'introduction de tarifications basées sur des unités d'œuvre.

Europ Assistance

Europ Assistance est née de l'idée de son fondateur, Mr. Desnos qui, suite au grave accident d'un de ses amis en 1959 au Sud de l'Espagne, décide de mettre en place une organisation d'assistance aux personnes et aux véhicules. Son beau père étant dirigeant de société d'assistance aux véhicules au Danemark, Mr. Desnos développe le concept d'assistance aux personnes et aux véhicules sur le plan commercial. Après trois ans de contacts infructueux avec diverses compagnies d'assurance, il passe un accord avec le Président de la compagnie d'assurance Generali France et crée Europ Assistance en 1963. Au départ Renault et la GMF seront dans le capital d'Europ Assistance et contribueront à son développement. Mais après différentes dilutions de capital, Renault et GMF deviendront des actionnaires minoritaires et se retireront. D'autres compagnies d'assurance n'ayant pas adhéré au départ au projet de Mr. Desnos, développeront par la suite leur propre société d'assistance en France: France Secours International (1971) racheté ensuite par Mondial Assistance, UAP Assistance (1978), Mutuaide Assistance (1980), IMA (1981) et GMF Assistance (1984) qui cessera ses activités peu après.

L'entreprise possède un capital social de 84 millions de francs. Les principaux actionnaires sont le constructeur automobile italien Fiat (40%), la compagnie d'assurance italienne Generali (53%). La présence de Fiat dans l'actionnariat d'Europ Assistance est récente puisqu'elle remonte au mois de septembre 1993. Dans le cadre d'une importante augmentation du capital de 15 milliards réalisée par Fiat, l'assureur italien Generali est entré dans le capital du groupe de Giovanni Agnelli à hauteur de 0,7% pour un montant de 438 millions de francs. En échange Fiat a pris 40% du capital d'Europ Assistance.

Le chiffre d'affaires consolidé de l'entreprise s'élève à 1,4 milliard de francs en 1992 dont 36% du total, dont 500 millions sont générés en France. La société d'assistance est une organisation internationale qui dispose de 15 sociétés filiales et de 10 centrales d'appel dotées de plateaux d'assistance. Europ Assistance emploie 1300 collaborateurs dont 400 en France. Le nombre de prestataires de services affiliés à Europ Assistance se chiffre à 200 000 répartis dans le monde, dont 20 000 en France. Avec plus de 84 millions d'abonnés, Europ Assistance réalise 770 000 interventions par an dans le monde dont 200 000 en France.

L'activité d'assistance comporte plusieurs spécificités propres qu'on retrouve au sein d'Europ Assistance dans son mode de fonctionnement et d'organisation:

- L'entreprise fonctionne vingt quatre heures sur vingt quatre et sept jours sur sept, ce qui nécessite une dérogation en matière de législation pour le travail de nuit des femmes et une organisation suffisamment souple pour gérer la forte saisonnalité des activités d'assistance et les contraintes d'urgence.
- Un personnel polyglotte employé majoritairement à temps partiel avec des effectifs qui doublent pendant les périodes de pointe comprises entre les mois de juillet et d'août. Une des spécificités d'Europ Assistance est que l'entreprise intervient pour des clients étrangers. Europ Assistance dispose également en interne d'une cellule Air France dotée de deux salariés de la compagnie aérienne qui délivrent les billets d'avion. La société d'assistance est le plus gros client d'Air France.
- Une structure médicale présente sur le plateau d'assistance. Les médecins qui la composent ont généralement une double activité: la pratique de la médecine hospitalière et celle de la médecine d'assistance. Europ Assistance dispose de 60 médecins rapatrieurs sous contrat qui interviennent de façon ponctuelle en cas d'urgence et qui sont mobilisables en quelques heures. Le laps de temps entre l'appel téléphonique et le décollage est très bref puisqu'il est de deux heures.
- L'autre spécificité de l'organisation est qu'elle dispose de son propre matériel médical d'une valeur de 10 millions de francs qui est stocké à Gennevilliers et à Paris.

Europ Assistance joue un rôle d'aiguillage et de coordination entre le client et les différents acteurs qui interviennent dans la chaîne des prestations de services. Le rôle d'Europ Assistance n'est pas de seulement transmettre l'information mais également d'organiser et d'animer les réseaux d'assistance lors de cas d'urgence. Europ Assistance reçoit l'appel de l'abonné, contrôle sur écran les droits et les garanties auxquels celui-ci a droit. Dans le cas où le correspondant qui appelle n'est pas abonné à Europ Assistance, deux solutions se présentent, soit le technicien d'assistance s'efforce de réorienter le correspondant vers d'autres sociétés auprès desquels il a déjà souscrit un contrat d'assistance (constructeurs automobiles, compagnies d'assurance, etc.) soit le dossier est pris en charge avec un système de facturation spécial réservé aux non abonnés. La société a une obligation de moyens mais pas de résultat. Si l'appel de l'étranger correspond à un problème médical, la communication est orientée vers des médecins régulateurs. Ils étudient le dossier, établissent les contacts médicaux avec les médecins sur place et décident du choix des moyens à mettre en oeuvre.

Europ Assistance organise et anime le réseau en définissant les conditions d'intervention, le contrôle de qualité des prestations réalisées et le suivi pour motiver les acteurs du réseau. L'entreprise crée les réseaux nécessaires avec un ensemble de prestataires de services et met en place un cadre contractuel qui définit la qualité du service, les délais d'intervention (généralement inférieur à deux heures), les tarifs, etc. Depuis 1991, Europ Assistance développe des réseaux de corps de métier et compte à ce jour une dizaine de ces réseaux. Des responsables de zones se déplacent dans les pays à risque afin de repérer les meilleurs hôpitaux, médecins, équipements et les différents intervenants qui peuvent entrer dans le processus d'évacuation sanitaire. Des renseignements sur les pratiques locales dans les pays visités sont recueillis, tels que la pratique du bakchich, le comportement des douaniers, etc. Les renseignements pris, le directeur des fournisseurs est quant à lui chargé de créer et de gérer le réseau des prestataires de services au niveau international. Les bases de données qui ont été élaborées sont accessibles à toutes les filiales.

1.1.3 Les éditeurs

Les éditeurs traditionnels sont finalement assez peu entrés sur les marchés de l'intermédiation électronique, contrairement à ce qui se passe sur d'autres pays (Allemagne ou Etats-Unis par exemple) alors qu'ils auraient pu le faire aisément, notamment dans le cadre de la télématique à laquelle la presse a été largement associée.

Un des exemples les plus saisissants du développement de l'édition vers l'intermédiation électronique est constituée des Editions Lamy, éditeur spécialisé du droit des affaires pour les entreprises. Racheté en 1989 par l'éditeur néerlandais Wolters Kluwer spécialisé dans l'édition professionnelle et scolaire, Lamy, dont la spécialisation initiale était le droit des transports, réalise aujourd'hui environ 35% de son chiffre d'affaires dans les services télématiques pour le secteur des transports. Créé en 1985 par Lamy, le service Téléroute est un des services les plus consultés après l'annuaire électronique. Téléroute regroupe aujourd'hui une quinzaine de services: flash d'informations, services d'assurance, offre d'emplois, annuaires d'entrepôts, calculs tarifaires, mais surtout offre de fret. TéléFret constitue la plus importante bourse de fret télématique européenne, mettant en relation les transporteurs, les commissionnaires et les chargeurs. Le dernier service ouvert est un service de calcul d'itinéraires mis au point grâce à une technologie d'avant garde fondée sur les réseaux neuronaux. 20 000 entreprises européennes de transport utilisent Téléroute, 100 000 appels sont enregistrés chaque jour, 250 000 heures de trafic comptabilisées chaque mois; 30% des utilisateurs s'y connectent plusieurs fois par jour.

Un autre cas peut être partiellement cité ici bien que n'appartenant pas formellement au secteur de l'édition. Il s'agit de la Camif, société de vente par correspondance coopérative constituée entre les membres de la Mutuelle des Instituteurs de France (Maif). L'activité principale de la Camif est la vente sur catalogue à l'instar de La Redoute ou des Trois Suisses. Mais la société a une forte activité d'édition avec la distribution de 12 millions de catalogues. Il convient de rapprocher ce chiffre du nombre d'articles vendus par la Camif en 1992 qui ne dépasse pas 10 millions d'unités. De la mode pour tous à l'électronique, du bricolage à l'ameublement, 60 000 produits sélectionnés se répartissent sur deux catalogues bisannuels de plus de 1000 pages ainsi que dans 42 autres publications dont 11 catalogues spécialisés. L'année 92 a vu le lancement d'un catalogue entièrement consacré aux animaux familiers. La Camif édite ainsi des catalogues pour un certain nombre d'autres mutuelles (Mutuelle Nationale des Hospitaliers, Mutuelle de la Fonction Publique, Mutuelle Générale des Personnels des Collectivités locales, etc.). La Camif possède également Eclectis, société d'édition qui réalise en 1992 un chiffre d'affaires de 35 millions de francs et a récemment pris une participation majoritaire dans l'éditeur Delachaux et Nestlé. Depuis 1983-84, la société expérimente et assure une veille technologique importante sur les catalogues électroniques, notamment sur CD-Rom, mais estime le marché insuffisamment mûr pour pouvoir changer de technologie. Enfin, des services télématiques particulièrement performants pour l'information sur les produits, les prix et les promotions, les disponibilités et les délais et le mode de livraison, les garanties, la prise de commandes, le suivi des commandes, le paiement, etc. complètent l'ensemble des prestations offertes par la Camif. Un serveur vocal assure les mêmes fonctions depuis juillet 1992.

Parmi les éditeurs, nous plaçons également SVP. Bien connu du grand public pour son index téléphonique, la société SVP est avant tout un fournisseur de conseils par téléphone aux décideurs du monde entier. Depuis plusieurs années, l'entreprise de renseignements téléphoniques diversifie ses services et développe de nouvelles activités. Parmi ces activités, on distingue l'édition d'ouvrage avec la réalisation d'un guide "SVP Europe" de 800 pages qui

Les nouvelles formes d'assistance

L'assistance à la personne en déplacement a nécessité des compétences d'intermédiation poussées permettant de faire face aux situations les plus diverses. En sus de la présence d'une équipe de gestion des "dossiers" particulièrement performante, aux compétences linguistiques étendues, la prestation d'assistance nécessite une base d'informations considérable donnant des renseignements utiles sur les formalités administratives et juridiques requises pays par pays, les taux de change et toute autre information indispensable pour agir vite et efficacement. Le système est bâti sur un système de billetterie informatisé pour la réservation et la mise à disposition de titres de transport prépayés dans tous les sites couverts, un réseau de prestataires et de correspondants qualifiés et disponibles à la demande (dépanneurs, remorqueurs, taxis, ambulanciers, compagnies aériennes, transporteurs, messageries, etc.) et une équipe médicale spécialisée composée de médecins régulateurs et de médecins rompus aux techniques des évacuations sanitaires. Cette assistance "traditionnelle" concerne l'assistance à la personne en déplacement ainsi que l'assistance aux véhicules. Europ Assistance gère environ 200 000 prestataires de services affiliés.

L'assistance se développe aujourd'hui vers la personne sédentaire, à domicile ou au travail, et vers les entreprises. Un certain nombre d'exemples de ces nouveaux services illustre les évolutions en cours. Ainsi, Europ Assistance développe un service de garde d'enfants malades à domicile, facturé aux entreprises qui peuvent ainsi compter sur la présence et la disponibilité de ses collaborateurs. Pour offrir ce service, Europ Assistance s'appuie sur 6 000 intervenantes diplômées d'Etat, auxquelles s'ajoutent des infirmières, des auxiliaires de puériculture et des aides soignantes pour les cas les plus sensibles. L'implantation de ces effectifs, tant en zones urbaines qu'en régions rurales, permet une couverture totale du territoire français: la personne est mise à disposition sous 24 heures, quelle que soit la localité. Europ Assistance peut également prendre en charge le déplacement d'un proche jusqu'au domicile si les parents préfèrent cette solution. En option, pour les maintiens à domicile de plus longue durée, Europ Assistance peut envoyer un professeur afin d'assurer la continuité de la scolarité!

Assez naturellement, les sociétés d'assistance qui font face à des pointes importantes, cherchent à occuper leur personnel le reste du temps sur des tâches liées au télémarketing (enquête par téléphone... tel Twinner, service récemment ouvert par Europ Assistance) ou au renseignement téléphonique. Mondial Assistance a introduit en 1986 "Allo Infos" commercialisé auprès des entreprises qui souhaitent faire bénéficier leurs clients ou leurs prospects d'informations courantes: vie pratique et juridique, santé, emploi, formation, famille, loisirs, maison, stages, bourses pour étudiants, retraites, finances, etc. Parmi les clients de Mondial Assistance, Cofinoga pour sa carte Cofinoga Plus qui "offre" un service d'informations pratiques, Continent Assurances pour un service d'informations sur le patrimoine, Agence n°1 qui dans le cadre de sa carte Privilège, donne accès à un service d'informations sur le changement de domicile, les problèmes de voisinage, etc. UAP Assistance a ouvert un service voisin d'informations pratiques et juridiques pour les personnes. IMA quant à lui sous-traite une partie des nouveaux services de renseignements administratifs/vie pratique qu'elle propose à sa clientèle à SVP.

Les sociétés d'assistance mutualistes étendent leur activité assez naturellement vers l'assistance des personnes à domicile en association avec les mutuelles de prestations de santé. Mais c'est aussi le cas des autres sociétés d'assistance souvent couplées avec des assureurs. La clientèle des personnes âgées, des personnes temporairement handicapées est tout particulièrement visée. Europ Assistance propose ainsi un service Téléassistance mettant en rapport les personnes âgées avec ses équipes au moyen d'un médaillon porté sur le corps. Des services de gardiennage d'animaux en association avec les chenils des municipalités sont également proposés. Europ Assistance a introduit un nouveau service Settler qui se spécialise dans l'installation des cadres expatriés (recherche d'habitation, aide administrative, inscription des enfants à l'école, etc.) complétant des services d'assistance spécifiques à destination des entreprises pour les résidents étrangers.

En 1993, Mondial Assistance prolongeait son offre à destination des entreprises en ouvrant le service "Permanence Clientèle", assurant un relais téléphonique 24 heures sur 24 ou durant les heures où une permanence ne peut être assurée par l'entreprise. Ce service peut se limiter à un service de messagerie (les appels sont répercutés sur l'entreprise quand elle ouvre), mais peut aussi aller jusqu'à la prise en charge des problèmes avec formation spécifique du personnel de Mondial Assistance. Ainsi, dans le cas de "Ville Service Plus", carte détenue par les locataires de bailleurs institutionnels, Mondial Assistance assure une permanence à laquelle les locataires signalent les dégradations ou pannes survenues dans les parties communes des immeubles: en fonction des réparations à effectuer, Mondial Assistance requiert alors les services des prestataires ou artisans nécessaires. UAP Assistance a développé de nouveaux produits liés à l'assurance, tels l'assistance aux obsèques, la gestion de sinistres habitation par réparation directe etc. Europ Assistance s'associait mi-1993 également à Cofinoga et EGT (France Télécom) dans le cadre de la commercialisation des radiotéléphones cellulaires numériques (cf plus loin).

apporte un ensemble d'information sur l'Europe et plus particulièrement sur les pays de l'Union Européenne. Un autre guide, "SVP Particulier" traite des problèmes des usagers avec l'administration et rassemble des conseils pratiques sur l'organisation des administrations, sur les démarches, procédures administratives et juridiques à suivre.

Le secteur de la formation est également une des diversifications de l'entreprise avec la création de SVP Formation qui organise et anime des stages ou séminaires dédiés à la gestion, à l'économie et au droit. Des secteurs de diversification sont en cours de développement tels que les études de marché. La société explore d'autres secteurs où ses compétences seraient exploitables comme le télémarketing ou la vente par correspondance grâce à la synergie du téléphone et de l'informatique permise par les progrès technologiques.

Une importante diversification engagée depuis 1992 est celle de l'assistance sur les produits informatiques et de télécommunications. La filiale Info Parc Assistance détenue à 100% par le Groupe SVP propose un service "help desk" à des clients institutionnels qui ont besoin de renseignements sur des systèmes d'information hétérogènes ou d'assistance informatique. Info Parc Assistance est née d'une étude de marché qui a duré deux ans. Plusieurs facteurs sont à l'origine de l'émergence d'un tel service d'assistance informatique:

- Tout d'abord, le développement de l'informatique et plus particulièrement l'informatisation des entreprises est un facteur qui a contribué à l'émergence d'une demande pour ce type de service

- Ensuite, l'effondrement des réseaux de distribution avec la baisse des prix du matériel informatique a conduit les distributeurs à réduire leurs services en particulier les services d'après-vente.

- Enfin, la rapidité des changements de gamme de produits et de technologies nécessite une formation constante du personnel. Or dans un contexte de forte concurrence et de faibles marges, les distributeurs n'ont pas la volonté et les compétences, pour former un personnel spécialisé dans l'assistance informatique ou les moyens financiers, pour mettre en place une infrastructure d'assistance informatique par téléphone.

SVP possède déjà l'infrastructure téléphonique et les compétences nécessaires - en matière de gestion de fichiers, de suivi du client, d'infrastructure téléphonique, etc. - pour développer des services d'assistance informatique à destination des clients des constructeurs informatiques, d'une part, et des développeurs et éditeurs de logiciels, d'autre part. Le rôle de SVP est double. Du côté des constructeurs informatiques et des éditeurs de logiciels, SVP apporte un ensemble de services

- une action de fidélisation de la clientèle par une qualité de services élevée qui favorise les achats sur les marchés de renouvellement.

- une action d'aide aux utilisateurs des équipements informatiques avec une immédiateté de l'information et des solutions adaptées aux problèmes.

- une action de substitution à des réseaux de distribution défaillants.

Du côté des grandes entreprises utilisatrices, SVP intervient dans le laps de temps nécessaire à cette entreprise pour réajuster ses compétences internes face à l'évolution rapide de la technologie. Ces grandes entreprises ne disposent pas toujours en interne d'un personnel compétent immédiatement formé aux nouvelles technologies.

Les Editions Lamy

La société Lamy SA a été créée en 1892 suite à de problèmes de transport rencontrés par M. Lamy. Celui-ci utilisait les services de chemin de fer pour transporter des marchandises. Mécontent des services rendus, il décide alors de fonder une association des usagers du chemin de fer et d'éditer une lettre d'information. Dans les années 20, il s'intéresse au transport routier et lance un service qui consiste à vérifier les factures de transport des clients mécontents des prestations de services des transporteurs. Les clients envoyaient leurs factures aux spécialistes de la société Lamy, lesquelles se rémunéraient sur les économies réalisées en cas d'erreur de facturation. Dans l'entre-deux-guerres, la société s'oriente vers le droit du transport avec l'édition d'un premier volume qui sera suivi dans les années 50 par un deuxième sur le droit social. Dès lors l'activité d'édition se développe dans le domaine juridique. La société amorce un virage technologique avec le développement de la télématique dans les années 80 et la vente du premier CD Rom en 1992.

Un des éléments favorables au développement de la bourse de fret télématique au début des années 80 a été la dérégulation du marché du transport, avec la suppression par l'Etat de la Tarification Routière Obligatoire (TRO). La TRO imposait une tarification précise en fonction du parcours kilométrique, des marchandises transportées, etc. La suppression de cette régulation a bousculé les barrières tarifaires traditionnelles et a suscité une vive concurrence entre transporteurs routiers. L'arrivée de la bourse télématique de fret sur ce nouveau marché concurrentiel a conduit les transporteurs à recourir à ce service kiosque pour augmenter leur volume d'activité. La mise en place de la bourse électronique de fret accéléra la disparition des 16 bureaux régionaux de fret. Les bureaux de fret avaient la même fonction que la bourse de fret télématique mais les transactions n'étaient pas informatisées. Les chauffeurs de camions s'adressaient généralement à ces bureaux pour trouver du fret, évitant ainsi de retourner à vide.

La règle d'or des Éditions Lamy dans la gestion de la bourse télématique de fret est de ne pas intervenir dans les négociations entre les chargeurs, les commissionnaires et les transporteurs. La force de Lamy est de rester neutre dans les relations qui se nouent entre les acteurs, ce qui explique selon le responsable des ventes des Éditions Lamy, le succès du produit. En outre, la fonction kiosque est un atout majeur; elle permet d'une part d'atteindre un grand nombre de transporteurs ou d'entreprises - plus de 20 000 - et d'autre part d'éviter de démarcher le client, grâce à une offre instantanée sur Minitel. En outre, la facturation du service kiosque est prise en charge par l'opérateur du réseau, France Télécom.

La société joue un rôle de régulation et de fluidification du marché avec la mise en place d'une bourse de fret télématique. D'une part elle améliore la productivité des entreprises en limitant les retours à vide des camions. La bourse télématique de fret, accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, est ouverte en permanence, à la différence des anciens B.R.F (Bureaux Régionaux de Fret), qui avaient des horaires d'ouverture bien précis. D'autre part, la bourse télématique de fret accélère la circulation des informations et en conséquence optimise l'utilisation du parc de poids lourds. L'ensemble des acteurs profite de cette amélioration de services: les transporteurs qui améliorent leur productivité et les clients qui bénéficient d'une baisse des coûts de transport des marchandises.

Les transporteurs qui ont recours à la bourse télématique de fret sont ceux qui travaillent sur les marchés ponctuels, *marchés spot*, qui représentent 5% de l'ensemble de l'offre de fret en France. Le "marché spot" est important pendant la période des primeurs lorsque les camions disponibles se détournent de leur route habituel pour transporter des fruits ou des légumes sur une période très courte. En réalité la presque totalité de l'offre de fret fait l'objet de contrats annuels entre les chargeurs et les transporteurs.

Les chargeurs ne proposent qu'une part marginale des offres de fret. Les principaux offreurs de fret sont en fait les transporteurs. La tendance actuelle dans le transport routier est la signature de contrats à l'année entre le chargeur et le ou les transporteurs. Ces relations contractuelles permettent la mise en place d'organisation en flux tendus. Le contrat à l'année se fonde sur le rythme courant des besoins de transport de l'entreprise industrielle. Le chargeur cherche d'ailleurs à transférer l'ensemble des procédures vers le transporteur, qui joue de plus en plus un rôle de logisticien et de commissionnaire. Le transporteur contractant qui ne peut pas livrer l'ensemble de la marchandise dans les délais prescrits par le chargeur, contacte généralement d'autres transporteurs qu'il connaît ou bien passe une offre de fret par Minitel sur le service TéléRoute, s'accordant sur le prix de la prestation avec le transporteur tiers intéressé. Dans ce type de relation tout le monde est gagnant: le transporteur, qui bénéficie d'un contrat à l'année, lui assurant un volume d'activité, le transporteur tiers qui optimise l'utilisation de son parc de camions et le chargeur qui est satisfait de tenir ses délais de livraison sans s'occuper de la logistique.

SVP approche donc les métiers de l'assistance, bien qu'étant fondamentalement un éditeur d'informations à l'origine. Ses interventions sont bâties sur sa capacité à maîtriser un certain type d'informations alors que les sociétés d'assistance traditionnelles gèrent des catégories d'informations encore distinctes (notamment fichiers de partenaires). Les sociétés d'assistance sont d'ailleurs clientes de SVP pour certaines sources d'informations pratiques mais cela ne les empêche pas de concurrencer SVP sur certaines niches de marché, notamment en ce qui concerne l'assistance informatique. La convergence des deux métiers apparaît comme une question d'années.

1.2 Les nouveaux intermédiaires

A côté de ces acteurs présents depuis longtemps sur des fonctions d'intermédiation, apparaissent depuis quelques années de nouveaux acteurs constitués sur des bases radicalement nouvelles et qui offrent des prestations "inédites" d'intermédiation. Nous citerons ici les organismes intermédiaires de la pharmacie, les nouveaux négociants internationaux, les sociétés d'échange-marchandises (troc), et les nouveaux prestataires de commercialisation de service.

SVP

SVP est un fournisseur d'informations et de conseils téléphoniques. Ces conseils téléphoniques portent sur six grands thèmes d'information:

- Information économique
- Information juridique
- Nouveaux produits
- Information culture et société
- Collectivités locales
- Informations techniques et produits

L'entreprise SVP génère un chiffre d'affaires de l'ordre de 800 millions de francs dont 300 millions à partir des activités internationales. Les renseignements téléphoniques représentent la plus grande partie du chiffre d'affaires. Cette activité génère 80% du total du chiffre d'affaires, les 20% restants sont issus d'activités de diversification. Les principaux clients de SVP sont les entreprises privées et les administrations qui représentent 95% du chiffre d'affaires de la société en comparaison des 5% réalisés auprès du grand public. En France, SVP emploie un effectif de 350 personnes hors des activités de pointe liées aux émissions de télévision, aux grèves des transports (Air France, RATP, etc.). L'entreprise commence sa diversification géographique à partir de 1960 via l'implantation de filiales à l'étranger ou via des accords sous forme de franchise. Aujourd'hui, SVP est présent dans différentes parties du monde avec 34 agences implantées aux USA, en Europe, au Canada, en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Corée du Sud, à Taiwan, en Chine, en Russie, au Japon, en Afrique du Sud, et dans les pays de l'Est. Parmi ces agences, 50% des filiales sont contrôlées majoritairement par SVP.

Aujourd'hui pour répondre à toutes les questions qui lui sont soumises, SVP a besoin de puiser rapidement dans un savoir "encyclopédique". Les connaissances et l'expérience humaine des consultants constituent sa principale richesse avec les moyens mis à leur disposition pour les aider à mieux répondre aux demandes des clients. SVP offre des services à valeur ajoutée qui consistent à transformer l'information brute après vérification, croisement, recoupement, en information directement utilisable, correspondant aux besoins précis du client. A cet égard, beaucoup d'informations et de renseignements téléphoniques spécifiques délivrés par SVP ne peuvent pas faire l'objet d'une interrogation via des centres serveurs. D'ailleurs SVP ne propose pas de services télématiques dans la mesure où ses services ou les serveurs vocaux ne remplacent pas les compétences de ses consultants. En outre, le manque de normalisation des données et des fichiers limite l'utilisation du serveur. Les mêmes mots n'indiquent pas toujours les mêmes choses. Il n'existe pas encore de serveur unique mondial capable de traiter l'information et de régler les problèmes de sémantique d'où la nécessité d'interpréter et de recouper l'information.

Enfin la spécificité de SVP est de gérer un personnel de très haut niveau de formation. Plus la demande d'information est complexe plus les sources d'informations sont nombreuses et plus l'intervention humaine est importante. Travaillant en temps réel, les consultants disposent d'un fond documentaire important facilement accessible par des moyens informatique et de télécommunication. L'ensemble du système d'information de SVP est bâti pour répondre rapidement aux demandes des correspondants. Le consultant détecte le niveau de la demande du client, précise et diagnostique le problème, croise et recoupe l'information, aide aux choix en proposant plusieurs solutions. Les différentes filiales SVP réparties dans le monde échangent des informations entre elles.

Depuis 1991, la société a mis en place un système permettant de faire transiter le dossier informatique du client - une fiche "cotation" qui intègre ses coordonnées, son profil et l'histoire de ses relations avec SVP - en même temps que sa communication téléphonique au sein des services de SVP. Après une première orientation effectuée par une opératrice d'accueil, qui génère par cette saisie initiale tous les contrôles et autorisations d'accès, les consultants disposent sur leur écran de toutes les fonctionnalités nécessaires pour mener leur entretien, sans jamais utiliser le combiné téléphonique. Le consultant équipé d'un casque doté d'un micro pour le dialogue téléphonique, note sur son micro-ordinateur tous les éléments significatifs de la conversation téléphonique, qu'il peut conclure en pianotant sur son clavier. Le "raccroché physique" est géré par le serveur informatique couplé au PABX. Le poste du consultant intègre notamment des fonctions bureautiques (tableurs, traitement de texte, etc.) et permet l'accès direct aux banques de données (SVP étant abonné à 1800 sources d'information de ce type), ainsi qu'à la documentation papier archivée sur disque optique numérique.

SVP a la possibilité de recevoir 10 000 appels simultanés, cependant l'entreprise n'a pas la possibilité physique de répondre à l'ensemble de ces appels simultanés. L'entreprise bénéficie d'un PABX équivalent à celui d'une ville de 40 000 habitants. Elle dispose également de distributeurs et de systèmes d'orientation des appels téléphoniques (ACD) en fonction des critères de compétence et de la disponibilité des consultants. Le système d'information fonctionne sous Unix avec une architecture proche du type client/serveur. L'entreprise dispose des gros systèmes HP et de plus de 400 PC qui englobent divers systèmes d'exploitation (Mac OS, MS DOS).

1.2.1 Le tiers payant pharmaceutique

Le secteur de la santé illustre parfaitement les mécanismes d'intermédiation qui peuvent se mettre en place à l'occasion du découplage d'un certain nombre de flux d'informations, en l'occurrence celui lié à l'introduction dans les années 70 du tiers payant. Aussi nous attarderons-nous quelque peu sur l'organisation du tiers payant pour mettre en exergue les nouvelles fonctions d'intermédiation.

Le secteur de la santé fait partie des secteurs qui connaissent depuis longtemps les mécanismes de l'économie télématique; l'ampleur des flux d'informations à traiter découle de trois caractéristiques propres à ce secteur qui se renforcent les unes les autres:

- 1/ la nécessité d'une circulation rapide des informations logistiques liées à une consommation de produits et de prestations connaissant de fortes fluctuations;
- 2/ la discrimination des fonctions de prescripteur, de consommateur et de payeur, totale dans le secteur de la santé;
- 3/ le nombre important d'acteurs concernés: la population des prestataires de santé (plusieurs centaines de milliers), la population française dans son ensemble en ce qui concerne la consommation, un nombre important d'organismes payeurs.

En première analyse, le secteur de la santé peut être caractérisé par cinq grandes catégories d'acteurs:

- les patients qui sont les consommateurs du système;
- les prestataires de services de santé, en nombre considérable, car il s'agit essentiellement de professions libérales ou de petites firmes, à l'exception notable des hôpitaux que nous laisserons de côté dans cette analyse: les médecins, les dentistes, les infirmières libérales, les sage-femmes, les laboratoires d'analyses, les kinésithérapeutes et autres auxiliaires médicaux, les ambulanciers, etc. constituent l'essentiel de ces prestataires;
- les pharmacies qui sont seules habilitées à délivrer les spécialités pharmaceutiques prescrites par les professions de santé;
- les laboratoires qui fabriquent ces spécialités;
- les organismes payeurs, caisses primaires d'assurance maladie (CPAM), mais également les mutuelles en nombre important qui interviennent pour compléter les remboursements des organismes de sécurité sociale.

La chaîne décisionnelle est relativement simple et représentée sur le graphique 1: le prestataire assure la prestation de soins et prescrit ("ordonne") des prestations ou consommations complémentaires, le patient se fournit en médicaments en pharmacie, la pharmacie achète aux fabricants et ces derniers "commercialisent" auprès des prescripteurs (que sont les prestataires) leur production, cette action de commercialisation étant principalement une action de notoriété. A cela, s'ajoutait la relation autrefois directe du patient avec les organismes sociaux prenant en charge en partie ou en totalité le coût des consultations, médicaments, examens, hospitalisations ou autres prestations effectuées.

Ce système s'est complexifié avec l'apparition de tiers payants. Les différents prestataires (pharmacies, ambulanciers, laboratoires, hôpitaux, etc.) sont peu à peu intervenus, acceptant d'être rémunérés directement par les organismes sociaux en subrogation des assurés sociaux. Historiquement, la dispense d'avance des frais pharmaceutiques a résulté de son introduction par le système mutualiste à travers l'exploitation des pharmacies mutualistes. A partir du moment où certaines pharmacies assuraient, grâce au soutien des mutuelles qui les exploitaient, une dispense d'avance des frais, la concurrence était largement faussée et les syndicats de pharmaciens libéraux signaient en 1975 la convention qui les mettaient à égalité avec le système mutualiste. L'introduction du tiers payant devait donc se faire d'autant plus rapidement que la concurrence mutualiste était forte, ce qui explique la montée rapide du tiers payant sur les régions du Nord où le système mutualiste est très fortement implanté, notamment à travers les mutuelles minières.

Deux principes ont présidé à ces conventions: les pharmaciens souhaitaient que soit maintenue la responsabilité civile du patient et souhaitaient que le principe du paiement comptant soit d'une façon ou d'une autre respecté. Il fut donc prévu que le patient conserverait la charge de la gestion de son dossier et qu'un système d'avance calculé statistiquement sur les décomptes fournis par chaque pharmacien serait mis en place pour assurer au pharmacien une trésorerie statistiquement équivalente à un paiement comptant.

On constate donc aujourd'hui dans le système santé trois grands types de flux d'informations:

- le flux logistique, horizontal sur le schéma 1, permet la circulation des médicaments vers les pharmacies. Ces flux d'information correspondent aux livraisons (commandes, factures, etc.) et sont évidemment étroitement associés à la distribution physique des médicaments;
- le flux financier permet la rémunération des différents intervenants, soit par le patient qui se fait rembourser par les organismes sociaux, soit directement des prestataires par les organismes sociaux;
- le flux marketing est le flux qui autorise le pilotage des filières en cause par la saisie, la consolidation et la fourniture d'informations sur les marchés et les produits; ce flux permet par exemple de baser la rémunération des visiteurs médicaux sur les ventes de spécialités zone par zone, permet aux organismes sociaux de calculer les équilibres financiers de leur exploitation en rapportant les risques aux cotisations, etc.

Ces trois flux ont leurs gestionnaires, intervenant généralement à partir de positions nodales, comme pivot entre les acteurs concernés. Explicitons ces positions qui sont présentées sur le schéma 2:

Le flux logistique est en général le mieux organisé et conditionne tout le fonctionnement de la filière pharmaceutique. Il est partout organisé autour du noeud économique fondamental que représentent les grossistes-répartiteurs. Ceux-ci ont pour fonction d'entreposer les médicaments (selon en général des règles strictes contenues dans le code de la santé) de façon à pouvoir satisfaire la livraison à cadence élevée des pharmacies (de 2 à 4 fois par jour en moyenne selon les zones du territoire). La fonction des répartiteurs est double:

- assurer un entreposage et mettre en oeuvre un système de livraison efficace (passage à heures régulières ou à la demande);
- traiter les commandes pratiquement en temps réel pour permettre la gestion appropriée des flux, ce qui nécessite des systèmes d'information très performants.

Tous les gros répartiteurs ont automatisé dès les années 70 leurs relations avec les offi-

cines. Les prises d'ordre par téléphone ont régulièrement diminué depuis lors au fur et à mesure de l'introduction des terminaux correspondants chez les pharmaciens. Cette informatisation a eu un certain nombre d'incidences sur la structure économique du secteur. Tout système d'information étant doté de fortes économies d'échelle, le secteur s'est rapidement concentré avec le poids accru des systèmes informatiques: on estime aujourd'hui que sur le marché français les quatre premiers groupes totalisent plus de 80% du marché de la répartition pharmaceutique.

Le flux financier est nettement moins structuré du fait du poids des organismes de sécurité sociale et des mutuelles. Néanmoins, la généralisation du tiers payant sur certains sous-secteurs, notamment celui de la pharmacie, a conduit à l'éclosion d'organismes intermédiaires assurant le traitement informationnel des décomptes de prestations, et assurant pour le compte des prestataires le recouvrement auprès des différents organismes payeurs. Ces organismes intermédiaires sont principalement jusqu'à nos jours des constructions coopératives des prestataires concernés.

Enfin, le flux marketing est celui qui fournit aux acteurs des filières concernées la connaissance statistique de leur activité dont elles ont besoin pour leur conduite. Les flux d'informations marketing concernent les acteurs qui sont relativement éloignés des marchés et ont besoin d'informations fines sur:

- les produits écoulés ou prestations rendus par zone géographique
- la pénétration des nouveaux produits ou services
- l'association des produits ou services aux pathologies
- l'association des produits ou services entre eux
- les protocoles thérapeutiques
- l'association des consommations aux risques encourus
- etc.

Les flux marketing proviennent de plus en plus de l'exploitation des autres flux d'informations. L'exemple le plus flagrant est constitué de l'exploitation des données logistiques disponibles chez les répartiteurs, leur consolidation et leur mise à disposition sous certaines règles déontologiques des laboratoires pharmaceutiques. Grâce à la consolidation des commandes en provenance des officines, les répartiteurs disposent en effet collectivement de bases de données "précieuses" sur les ventes spécialité par spécialité, zone par zone, des médicaments. L'exploitation ad hoc de ce fond d'information en temps réel permet aux laboratoires pharmaceutiques non seulement d'ajuster leur production, mais également de disposer d'une base de rémunération et de mobilisation des visiteurs médicaux.

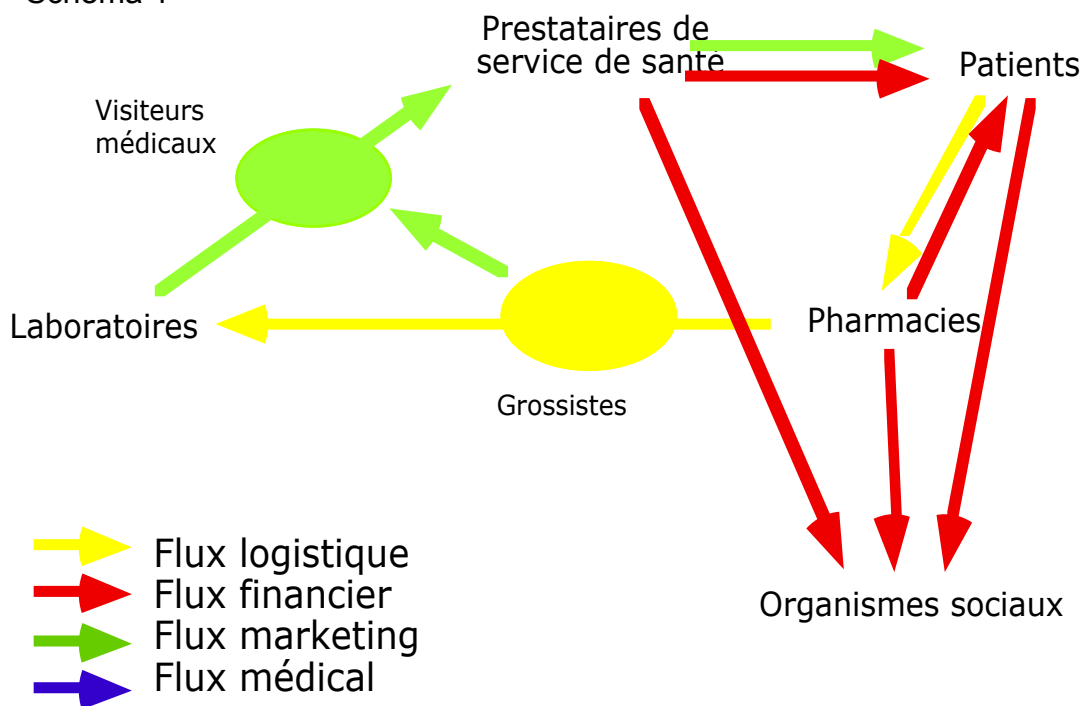
Sur les trois types de flux d'informations présents dans le secteur santé se dégagent donc des noeuds qui portent les systèmes d'information et de communication nécessaires à leur gestion:

- grossistes-répartiteurs dans le cas du flux logistique;
- organismes intermédiaires dans le cas du flux financier;
- organismes de traitement des données commerciales dans le cas du flux marketing.

Les organismes qui interviennent sur ces noeuds ou en supportent la fonction ont des statuts très divers. Ce peut être des sociétés commerciales, mais ce sont également fréquemment, dans un secteur très réglementé et très corporatif comme celui de la santé, des organismes coopératifs, que ce soit au sein du flux logistique (grossistes), au sein du flux financier (organismes intermédiaires) ou au sein du flux marketing, notamment dans la cas français où le service des données commerciales à partir de l'exploitation du flux logistique est assuré par un regroupement des gros-

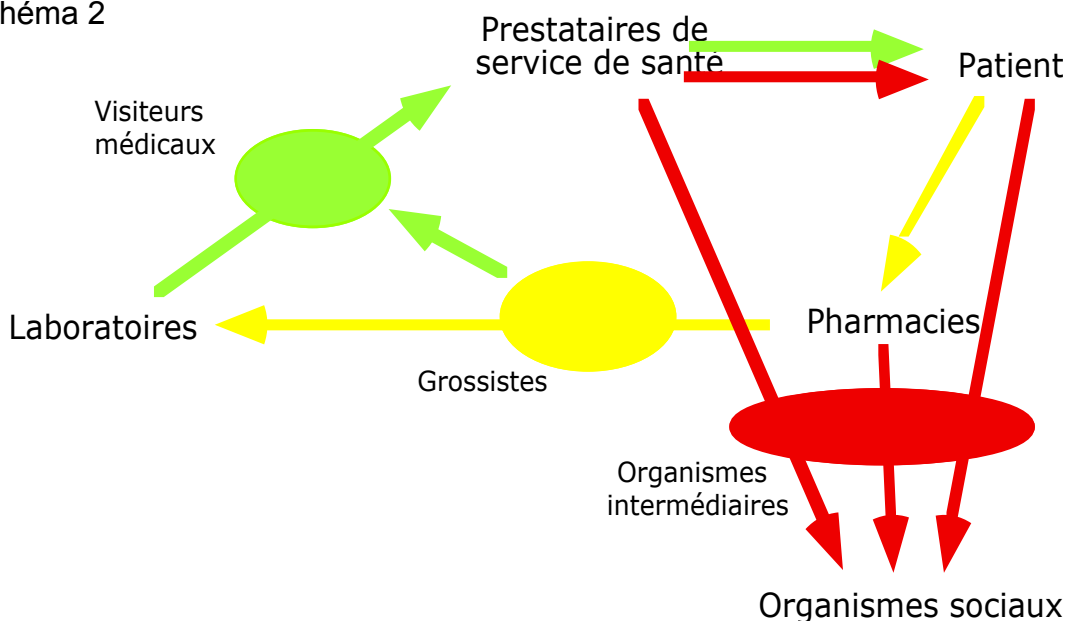
Les réseaux de la santé étape 1

Schéma 1



Les réseaux de la santé étape 2

Schéma 2



sistes.

Dans le cadre de la mise en place de ce système et d'une informatisation accrue des pharmacies d'officine (10% équipées de micro-ordinateurs en 1984, 50% équipées en 1990, près de 80% aujourd'hui), il a fallu constituer des Organismes Intermédiaires (OI) qui assurent l'interface entre les pharmaciens et les organismes payeurs. Les caisses primaires n'ont en effet aucunement modifié leurs procédures à l'occasion de cette transformation assez sensible des circuits financiers.

Le pharmacien est en effet apparu très isolé face à la montagne de papier à traiter et surtout aux rapprochements à faire entre les factures d'un jour et les recettes ultérieures. Il faut compter en effet, en sus des caisses obligatoires (les CPAM) environ 8000 centres de paiement complémentaires répartis sur tout le territoire dont 6000 dépendant de la mutualité. Si l'on retient qu'un pharmacien génère environ 70 à 100 factures subrogatoires par jour, est en relation avec 5 organismes obligatoires différents pour tenir compte des localisations géographiques et avec 170 à 200 organismes payeurs complémentaires, on conçoit que les flux de papier à destination de chacune de ces caisses complémentaires soit très faibles et ne lui permettent pas de gérer un dispositif de relations directes. Il est donc nécessaire de mettre sur pied des OI ou des concentrateurs.

Dans le monde de la santé, deux philosophies s'affrontent en matière de traitement de tiers-payant: d'une part, se sont développées des activités dites "de concentration" et, d'autre part, ont été mis en place ce que les pharmaciens appellent des organismes intermédiaires. Le concentrateur reçoit les informations en provenance des pharmaciens, dans les années 80, majoritairement sous forme de disquettes ou de papier, dans les années 90 principalement par voie de télétransmission. Le concentrateur concentre ces informations et les diffuse à tous les partenaires sociaux avec lesquels il a des échanges. Ces partenaires créditent les pharmaciens en retour, à charge pour l'officine pharmaceutique de rapprocher les versements qu'il reçoit des factures qu'il a émises et, éventuellement, de régler le contentieux. A l'opposé, l'organisme intermédiaire gère le flux financier et gère le contentieux. Il assure donc une prestation qui va au-delà de celle du concentrateur. L'organisme intermédiaire opère le rapprochement entre les factures émises par les pharmaciens et les versements qu'ils reçoivent et traite le contentieux. De façon générale, l'organisme intermédiaire scinde le remboursement du pharmacien de la liquidation du dossier. Dans le cas d'un concentrateur, la rémunération du concentrateur s'opère par facturation des opérations traitées. Dans le contexte d'un organisme intermédiaire, la rémunération s'opère principalement à travers les jours de valeur. En d'autres termes, dans un organisme intermédiaire, le pharmacien, pour diminuer le coût de son dossier, peut laisser son argent plus longtemps entre les mains de l'organisme intermédiaire. L'idée défendue est que l'organisme intermédiaire dispose de ce fait d'un volume de placement beaucoup plus important que celui dont pourraient disposer les pharmaciens individuellement, et donc peut placer sur des délais très courts, à de bien meilleures conditions, cet argent de façon à abaisser le prix du dossier facturé à chaque officine.

Depuis la fin des années 70, dans la région Nord puis en Picardie, se sont développés sur le territoire français des organismes intermédiaires et des concentrateurs, avec des fortunes diverses dues notamment au manque d'expérience de la profession. Deux développements contrastés, la SPC (Société des Pharmaciens du Centre) et Pharmacom Ouest sont présentés en encadré. Ces activités, au delà de leur intérêt pratique pour les pharmaciens, sont aujourd'hui jugées stratégiques par la profession qui a décidé de les généraliser en créant en 1991 Réso-Pharma.

Les pharmaciens sont dorénavant très sensibles au rôle que peuvent jouer les concentrateurs ou organismes intermédiaires dans leurs relations avec les organismes sociaux et les pouvoirs

publics. Le sentiment prévaut que qui détiendra les informations détiendra le pouvoir et qu'il n'est pas envisageable que les seuls organismes sociaux soient détenteurs de l'ensemble des informations du secteur. Il est aujourd'hui évident que les professions de santé doivent maîtriser les informations qu'elles génèrent: il apparaît désormais très clairement que la détention par les professionnels de santé des réseaux de concentration et de traitement des informations constitue un enjeu fondamental dans la relation avec les organismes sociaux et la mise sous surveillance des professionnels de santé. Conserver une indépendance et un pouvoir de négociation avec les organismes sociaux apparaît aujourd'hui aux pharmaciens une stratégie tout à fait nécessaire qui a pour corollaire le prix du traitement des dossiers financiers.

Réso-Pharma a été créé en avril 1991 et a été constitué sous forme d'une société anonyme à vocation commerciale, dont le capital appartient, pour 90 à 95 %, aux pharmaciens. Il a pour objet de développer un concentrateur au niveau national. Réso-Pharma s'inscrit dans la perspective d'une dématérialisation totale des feuilles maladie. Réso-Pharma a été créé pour offrir ses services immédiatement sur les zones ne disposant ni de concentrateur, ni d'organisme intermédiaire, pour offrir au niveau national un outil doté d'une homogénéité totale. Réso-Pharma a développé ses propres logiciels à partir de la mise au point d'une norme DEL 91 permettant de communiquer avec les organismes sociaux, logiciels qui peuvent permettre le traitement à la fois de disquettes, mais surtout de communication des informations par télétransmission. Réso-Pharma a mis en place 2 sites : un site à Saint-Ouen et un site à Toulouse interconnectés par le réseau Transpac. Un troisième site de concentration est en cours d'installation au sein de la Société des Pharmaciens du Centre.

Pour la Communauté Nationale des Pharmaciens, il s'agit avec Réso-Pharma d'aller plus vite, d'une part, que les sociétés de services informatiques qui produisent des logiciels et ont la tentation d'offrir des services à des communautés sectorielles et, d'autre part, que les organismes sociaux, tout particulièrement la Caisse Nationale d'Assurance Maladie, qui développent le système Sesam-Vitale bâti autour de la carte santé. Le débat avec la Caisse Nationale d'Assurance Maladie reste intense. Très attachés à l'exercice libéral de la santé, les pharmaciens, et plus généralement les professions de santé, souhaitent maintenir une indépendance totale vis-à-vis de tout pouvoir, qu'il soit de nature financière ou de nature politique. Le développement rapide de réseaux tels que Réso-Pharma, et dorénavant du réseau des professionnels de santé (RPS), vise donc à créer une force de dissuasion face aux volontés hégémoniques de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie.

Quatre millions de personnes viennent tous les jours dans une officine pharmaceutique, qui est un point de passage obligé pour la délivrance de médicaments. En d'autres termes, le poids politique des pharmaciens est considéré comme important. Réso-Pharma, au-delà de son intérêt opérationnel pour les pharmacies, apparaît donc également comme un outil de négociation avec la Caisse Nationale d'Assurance Maladie dans le cadre de la dématérialisation des factures et de l'introduction de la carte Santé. Réso-Pharma doit également s'interfacer avec les différentes initiatives régionales qui existaient préalablement à sa création. Réso-Pharma représente très clairement un enjeu en matière de maîtrise de l'information. Qui dit réseau, dit en effet circulation des informations. Aujourd'hui, dans le contexte de la maîtrise des dépenses de santé, la détention et le contrôle du système d'information apparaissent comme étant tout à fait essentiels.

Les initiatives développées dans le secteur de la pharmacie sont en avance sur ce qui se passe chez d'autres professions de santé. Elles sont considérées comme tout à fait exemplaires de ce qui pourrait se produire chez les autres professions de santé. Les laboratoires (médecins-biologistes), les infirmiers, les kinésithérapeutes, voire les ambulanciers et, dans le monde médical, les médecins-radiologues, sont sans doute les premiers concernés par la mise en place de

Les intermédiaires de la pharmacie: deux exemples

La **Société des Pharmaciens du Centre (SPC)** a été créée en 1978, sous forme d'une coopérative entre pharmaciens, pour gérer le tiers-payant avec les organismes de sécurité sociale et les autres organismes complémentaires contribuant au financement des prestations de santé sur la région Centre. De 1978 à 1985, la SPC s'est développée en sous-traitant l'essentiel de son activité, notamment la partie informatique, à une société locale qui utilisait un programme développé par la Segin (aujourd'hui Axime Services). Le programme avait été cédé par la Segin contre versement de royalties. Après 1985, la SPC a décidé de recruter un informaticien et de se doter d'une compétence informatique. Le statut de coopérative a été confirmé de façon à ce que les pharmaciens de la région conservent l'entière maîtrise et contrôle du développement de la SPC. Aujourd'hui, en région Centre, 50 à 60 % du chiffre d'affaires des pharmaciens est réalisé en tiers-payant: 50 % des pharmaciens (460 sur 900) adhèrent au système offert par la SPC. La SPC est clairement un organisme intermédiaire. Chaque pharmacien choisit la date à laquelle il veut être crédité. Selon le délai qu'il retient, le coût de son dossier peut être augmenté ou diminué en fonction des jours de valeur laissés à disposition de l'organisme intermédiaire.

La Société des Pharmaciens du Centre emploie aujourd'hui 12 personnes et traite chaque mois environ 550 000 à 600 000 dossiers, soit près de 7 millions de dossiers par an. En avance sur les autres professions de santé, la Société des Pharmaciens du Centre a été contactée par d'autres professionnels de la santé, notamment les laboratoires qui envisagent de développer les prestations de type concentrateur. La Société des Pharmaciens du Centre, qui dispose d'une expérience ancienne, a opté pour une configuration particulière en traitant elle-même l'ensemble des informations des pharmaciens de la région et en assurant un service basé sur la gestion des flux financiers. L'externalisation du traitement est de moins en moins envisagée dans la mesure où les pharmaciens sont convaincus qu'il est nécessaire de conserver la maîtrise du système développé autour des concentrateurs ou des organismes intermédiaires. Par ailleurs, le développement de compétences informatiques dans le milieu des pharmaciens permet d'envisager le développement de la coopérative sous contrôle de pharmaciens.

Pharmacom-Ouest a été créée en 1989 pour assurer des prestations de concentrateur dans le cadre du développement du tiers-payant sur les six départements de la région Bretagne. Pharmacom-Ouest a choisi dès le départ de n'être qu'une structure fédérative n'ayant pas d'activité en propre. Pharmacom-Ouest est partie du principe qu'il ne fallait rien acheter, mais externaliser l'ensemble des activités sur les prestataires spécialisés. Un appel d'offres a été lancé à la fin des années 80, concernant notamment les sociétés comme Bull ou la Segin. Pharmacom-Ouest a finalement retenu le CIP, Coopérative Informatique de Pharmaciens, situé à Lorient, société de services informatiques, premier fournisseur français de logiciels et de matériels pour les officines pharmaceutiques. Un projet a donc été bâti entre le CIP et Pharmacom-Ouest, compte tenu du savoir-faire pharmaceutique important du CIP. A cette époque, le CIP était totalement indépendant ; depuis, le répartiteur pharmaceutique OCP, qui a lui-même été racheté par une firme allemande, a pris 40 % de CIP.

Un autre principe de base de Pharmacom-Ouest a été que tous les échanges d'informations devaient s'opérer par télétransmission. CIP a donc développé non seulement un ensemble de logiciels destinés aux officines, mais également tous les outils de communication nécessaires pour permettre la communication des informations. A la fin de 1993, 680 pharmaciens sur environ 1 500 officines potentiellement raccordables sur la région Ouest avaient décidé de recourir aux services de Pharmacom-Ouest.

Pharmacom-Ouest facture en 1994 0,40 F par dossier traité (part obligatoire et part complémentaire). Un tarif unique est appliqué à tous les pharmaciens. Les factures sont envoyées mensuellement et recouvrées par prélèvement automatique à la fin du mois suivant. La facturation est établie par le CIP. Le tarif de 0,40 F par facture représente une diminution par rapport au tarif en vigueur en 1993 qui était de 45 centimes par facture. Pharmacom-Ouest traite environ 7 millions de factures par an et a réalisé un volume d'opérations de l'ordre de 3 millions de francs en 1993. Comme dans les autres régions françaises, Pharmacom-Ouest est aujourd'hui sollicitée par d'autres professionnels de santé pour développer des services de concentration. Pharmacom-Ouest a entamé des discussions avec certaines d'entre elles, notamment les biologistes, avec l'idée de devenir un réseau interprofessionnel.

systemes de tiers-payant. Mais le problème se posera également très rapidement avec l'introduction de la carte santé, pour l'ensemble du monde médical et paramédical. Les médecins ont créé une organisation pour l'harmonisation informatique des professionnels de santé (OPHIS) qui forme un organisme technique, lieu de discussions en professionnels de santé et avec les pouvoirs publics. Le Centre National des Professionnels de Santé a décidé la création d'un réseau des professionnels de santé (dénommé RPS) parallèle à Réso-Pharma mais reprenant pour une grande part les concepts développés par les pharmacies. L'OPHIS a signé avec France Télécom, en juillet 1993, un protocole d'accord pour mettre en place, avec partage de la maîtrise d'oeuvre, le RPS. Sont en jeu le traitement des 900 millions de feuilles maladie émises chaque année, qui représentent des montants de plusieurs centaines de milliards de francs. Le RPS se développerait dans un premier temps autour de trois sites expérimentaux, dont deux permettront de mettre en rapport des professionnels de santé et des hôpitaux, et le troisième site, choisi par la Sécurité Sociale, serait le site de Vitré base expérimentale pour le système Sesam-Vitale.

La multiplication des réseaux dans le secteur de la santé posera très certainement des problèmes de délimitation de frontières, d'interconnexions, et peut précariser la collecte des informations que ces réseaux entendent effectuer. Néanmoins, une émulation commerciale peut également se produire, permettant d'offrir des services à bas prix aux différentes professions de santé et garantir une qualité effective de services. Il est certain que l'évolution de ces réseaux résultera non seulement de l'usage qui en sera fait, de leur capacité à offrir des services répondant à la demande, mais également des négociations qui auront lieu entre les professionnels de santé et les différents organismes sociaux de financement.

1.2.2 Les nouveaux négociants

Trois exemples de nouveaux négociants illustrent l'émergence de nouvelles formes de commerce. La première se situe au niveau de ce que l'on aurait qualifié autrefois de commerce de gros, mais le concept retenu ne s'apparente plus que de façon très lointaine à une réalité qui apparaît dépassée: QCS a pour ambition de créer un réseau à valeur ajoutée multimedia entre les fabricants de produits de grande consommation non alimentaires répartis dans le monde et les grandes centrales d'achats de réseaux de distribution. Le deuxième n'a sans doute pas d'antécédent similaire: TEC propose un négoce fondé sur l'échange marchandise, forme moderne et légale du troc. Enfin, Citius de DDP & Associés qui intervient dans le négoce interindustriel est présenté dans l'encadré suivant.

1.2.2.1 QCS, société de négoce international

QCS est le premier système d'achat indépendant conçu pour le commerce international des produits de grande consommation. QCS est un prestataire de services qui reste indépendant des fabricants et des centrales d'achats de la grande distribution. QCS offre un lien interactif entre des centrales d'achats de la grande distribution (hypermarchés, supermarché, vente par correspondance) et les fabricants de produits répartis dans le monde via un réseau de communication, accessible par des terminaux informatiques standard.

Les services offerts par le système QCS seront importants et divers, d'une part pour les acheteurs des grandes centrales de distribution et d'autre part pour les fabricants des produits de

grande consommation. Du côté des acheteurs des chaînes de distribution, QCS offre, via un PC multimédia, l'accès à un ensemble d'informations utiles sur les fournisseurs potentiels étrangers et leurs produits. Ces informations couvrent toutes les données nécessaires pour négocier un ordre d'achat:

- des informations sur les produits (nom du produit, nom du fabricant, pays d'origine, composant du produit, prix indicatif en fonction du nombre de commandes, caractéristiques techniques, matériaux utilisés, saison de production, etc.) et les emballages. L'acheteur d'une centrale d'achats pourra avoir accès aux fiches techniques de produits accompagnées de photographies couleur. L'acheteur pourra modifier en temps réel les caractéristiques du produit (logo, couleur, tissus), et le personnaliser à partir d'une image haute définition sur PC multimédia présentant le produit sur écran. Une fois modifiées, les données sur les caractéristiques du produit ou sur l'étiquetage, l'emballage, etc. pourront être envoyées, aux fabricants de chaussures par exemple, par messagerie électronique. Dès lors, le fabricant pourra lancer la production d'une série de chaussures ou réaliser des échantillons si le produit a besoin d'être testé.

- des informations sur les lieux d'implantation du fabricant et de ses usines, sur sa capacité de production, les équipements de production, les quantités produites, les délais de livraison, les moyens d'acheminement des marchandises, etc.

- des informations sur les actionnaires des entreprises, sur les filières et sur les structures financières, etc.

- des informations légales sur les quotas d'importation, les devises, etc. puis progressivement de nouvelles informations sur les services offerts par les banques, les assurances, les transporteurs, etc.

Du côté des fabricants, QCS met en avant la mise à disposition d'une plate-forme logicielle qui va aider à concevoir les produits et va permettre de les modifier plus facilement. En plus d'une plus grande adaptabilité aux besoins de l'acheteur, le système permet une meilleure adaptation de l'offre et en conséquence réduit les problèmes liés à des stocks trop importants. Le système QCS devrait augmenter le taux d'acceptation des produits par les clients du fait d'un contrôle de qualité préalable et le nombre de références des produits manufacturés. Il permettra une économie sur les frais d'impression des catalogues papier, les mailings, les envois d'échantillons et les diverses dépenses de promotion. En outre la commission pour le fabricant est moindre, entre 4 et 5% du montant de la commande en comparaison de 8 à 12% avec un intermédiaire. Le système favoriserait l'établissement de relations plus durables entre les partenaires grâce à l'existence de procédures commerciales préétablies.

Dans le cadre de son projet, QCS s'appuie sur deux partenaires stratégiques: la SITA (Société Internationale de Communications Aéronautiques) et la Société Générale de Surveillance (SGS).

- La SITA dispose d'un des réseaux privés les plus importants du monde. Utilisé et financé par plus de 400 compagnies aériennes, il est accessible depuis plus de 180 pays où il supporte 120 000 terminaux dans les aéroports et les agences de voyages. En 1992, Sita a décidé l'ouverture commerciale de son réseau à d'autres clients tels que les grands groupes hôteliers (Hilton, ...) ou encore le transporteur américain DHL. QCS est la première entreprise à utiliser le réseau de la Sita dans le domaine de la distribution.

- Le deuxième partenaire commercial, SGS est la plus grande société mondiale de contrôle et de surveillance. La société a réalisé en 1992 un chiffre d'affaires de 10 milliards de francs français. Implantée dans plus de 140 pays, elle dispose de 233 laboratoires et de 1150 bureaux répartis dans le monde. La société emploie 29 600 personnes. SGS, lié par un contrat de service, travaille en étroite collaboration avec QCS dans les phases d'implémentation et de développement du projet de catalogue électronique. De plus, SGS a été mandatée par QCS pour

DDP & Associés: Citius

Certains n'hésitent pas à qualifier Citius comme la distribution virtuelle des années 90-2000. Citius est le premier système européen d'intermédiation industrielle. Cette innovation constitue une approche nouvelle de la distribution aux entreprises et administrations. Elle fédère grâce à l'Echange de Données Electroniques (EDI), une offre multi-fournisseurs de services et de produits. Opérationnel depuis mars 1993, Citius est une des trois filiales de la société DDP & Associés, avec Fortius spécialisée dans l'intermédiation de services financiers et Altius orientée vers l'ingénierie et le conseil en facilities management et en EDI. Citius qui signifie en latin "plus vite" est établie à Lyon et dirigée par Mr. Philippe Passot qui détient, avec deux associés, la majorité du capital.

En dehors des membres fondateurs, les autres membres actionnaires ou en passe de l'être appartiennent aux secteurs bancaires et de la grande distribution. Les banques représentent 35% de l'actionnariat de DDP & Associés. Les banques présentes sont la Compagnie Bancaire, le Crédit du Nord, qui dépendent toutes les deux de Paribas, la Caisse Centrale des Banques Populaires, et le Crédit Lyonnais, qui joue le rôle d'opérateur industriel et dont la participation s'intègre dans une stratégie interne au Groupe. Ces banques apportent outre des fonds propres, leur savoir-faire en matière d'évaluation de risques clients et leurs bases de données en matière de scoring. En ce qui concerne les distributeurs, DDP & Associés est en négociation avec Métro et Ikea qui souhaitent devenir partenaires.

Citius démarre son activité d'intermédiation en mars 1993, et prévoit pour cette année de réaliser un chiffre d'affaires de 3 millions de francs pour une valeur de vente de l'ordre de 32 millions de francs. Ce chiffre d'affaires comprend 85% de ressources fixes qui proviennent des abonnements payés par les fournisseurs et des frais liés à la transformation de leurs catalogues en langage EDI, soit entre 2 000 et 20 000 francs, suivant l'importance du référencement. L'autre source de revenus, celle-ci variable, provient des commissions acquises sur le volume des ventes soit 0,2 à 5% prélevés sur le chiffre d'affaires réalisé par les fournisseurs. A l'international, Citius a cédé sa licence en Espagne, au Brésil, et envisage la même chose en Belgique, Hollande et Grande-Bretagne.

L'activité de Citius est le commerce inter-entreprises dont les possibilités de développement sont considérables. L'entreprise met en relation d'un côté, un panel d'entreprises fournisseurs qui présentent leur catalogue électronique de produits sur le réseau, de l'autre, les services achats d'entreprises qui passent commande sur leurs terminaux. Le catalogue électronique se présente sous la forme d'une base d'information normalisée (EDIFACT) qui regroupe une multitude de produits de plusieurs centaines de fournisseurs (par référence, type, catégorie) avec mise en valeur des prix et de la qualité. De nombreux domaines de produits sont concernés: outillage, matériels électroniques, fournitures de bureau, produits chimiques, vêtements professionnels, réservation hôtelière, etc.). Cette base d'informations est accessible par des applicatifs existants qui sont mis à la disposition des entreprises. Citius gère le traitement des flux d'informations commerciales que génèrent les différents acteurs (fournisseurs et clients) de différents secteurs d'activité.

Le concept de Citius est de proposer à l'image des supermarchés, des produits banalisés ("achats généraux") - qui ne nécessitent pas de conseil à l'achat - accessibles directement aux clients potentiels par une base de données référencées. Chaque utilisateur d'un micro-ordinateur est un consommateur potentiel dans la mesure où il peut avoir accès au catalogue électronique et réaliser un acte d'achat. La mise en pratique de ce concept nécessite une nouvelle organisation de l'entreprise, de nouvelles techniques de management. Le service achats de l'entreprise fonctionnerait comme une micro-entreprise, avec des acheteurs présélectionnés et dotés d'un budget limité. Les services financiers de l'entreprise déterminent le choix des interlocuteurs, la fixation des budgets, la nature de services par structure hiérarchique, par éléments de budget, etc. Chaque service d'achats décentralisé dispose ainsi d'une relative autonomie pour gérer sa commande. In fine, l'ensemble de l'information est centralisé par Citius et envoyé pour consolidation à la direction des achats et du contrôle de gestion de l'entreprise cliente. Un système permet une visualisation globale de toutes les opérations d'achats.

L'intérêt du système est de reporter sur les utilisateurs finaux les décisions d'achat. L'acte d'achat peut se réaliser rapidement sans être lié aux contraintes de validation des différents échelons hiérarchiques. Les avantages pour le fournisseur, outre l'accès à une clientèle plus large, sont un allègement des charges avec une réduction des coûts de stockage, des frais administratifs et une simplification des procédures. Le seul préalable est de traduire le catalogue en langage EDI. Les avantages pour le client sont un gain de temps précieux pour tous ses approvisionnements et une information complète sur ses consommations et sur les performances de ses fournisseurs.

Le métier de Citius est double: celui d'ensemblier technique de l'interface et celui d'animateur de cette grande surface électronique. La première facette du métier est de contacter les fournisseurs et les aider à extraire leurs bases de données pour les structurer sous le standard EDIFACT. L'autre facette du métier de Citius est de gérer les flux informationnels qui accompagnent les échanges physiques de marchandises mais également de créer un environnement propice aux transactions. L'existence de conventions cadres et la connaissance des coûts des transactions limitent les relations conflictuelles et garantissent un cadre normale d'échange. Citius met en place un référencement, des règles de fonctionnement, un suivi parallèle des flux. Les avantages pour les fournisseurs sont nombreux. Citius élargit la zone traditionnelle de chalandise des fournisseurs en diminuant ses contraintes de proximité. En d'autres termes, l'entreprise fournisseur n'a plus besoin de se localiser à proximité de son marché. L'accès à un réseau d'entreprises clientes via un catalogue électronique de produits élargit le marché des PME. Ce faisant, le fournisseur a accès à de nouveaux marchés avec un minimum de charges (charges liées à l'accès aux réseaux). En outre la notion de service de proximité peut être préservée dans la mesure où l'entreprise cliente passe une commande à la société mère qui elle-même répercute en cascade la commande à son distributeur local. Le service achats de l'entreprise cliente ou ses salariés peuvent aller directement chez le distributeur local et bénéficier de prix de gros compétitifs.

contrôler de manière répétitive les installations de fabrication et tester les échantillons de produits afin de répondre aux normes de qualité demandées. En d'autres termes, elle a la charge dans le projet de QCS de l'audit des fabricants, du contrôle et de la conformité des produits en fonction d'un cahier de charges précis. SGS intervient aussi durant les transactions entre les distributeurs et les fabricants. A la demande de la centrale d'achat, l'entreprise peut aller contrôler dans tel ou tel pays les articles dont l'achat est envisagé avant que ne soit débloquée la lettre de crédit.

D'autres partenaires comme des sociétés de services telles que les compagnies d'assurances, les banques, les compagnies de transport, pourront à court terme adhérer au système QCS, et offrir un service spécifique complémentaire aux centrales d'achats, ce système étant également pour ces sociétés un outil de commercialisation. Les sociétés partenaires n'auront qu'un accès limité au système, c'est-à-dire qu'elles ne pourront en aucun cas accéder aux informations confidentielles liées aux transactions.

QCS Corporation prévoit de démarrer ses services sur catalogue dès mars 1994 avec l'objectif de centraliser 60% de l'offre mondiale du marché de la chaussure, le premier marché visé. Ce marché présente la caractéristique d'être un marché de couverture mondiale avec des acteurs (fabricants, centrales d'achat, réseau de distribution, etc.) ayant un rôle bien identifié. Le créneau de la chaussure est intéressant car il permet au système QCS de couvrir le marché entier. Le marché de la chaussure a été choisi pour démontrer l'intérêt d'un catalogue électronique qui doit contenir au minimum 90 000 références. L'objectif est de référencer les 2 à 300 fabriques de chaussures dans le monde (surtout en Asie, Amérique du Sud, Espagne, Portugal et Italie) qui fabriquent 60% de la production mondiale. En outre, les chaussures sont des produits de grande consommation, dont les modèles sont renouvelés chaque année en fonction des saisons et des modes. Par la suite, QCS ouvrira un nouveau marché tous les trois mois et commencera par les secteurs du textile, du petit ameublement, de la bijouterie et du jouet.

En ce qui concerne les clients, ceux qui sont visés sont principalement les grandes chaînes de distribution et les principales chaînes de détaillants répartis en France, en Allemagne, en Espagne, au Royaume-Uni et en Suisse. Parmi les grandes chaînes de distribution contactées dans le monde figurent Promodès, Carrefour en France, Metro en Allemagne ou Home Shopping Network, K Mart et Wal-Mart aux USA.

La stratégie de pénétration passe d'abord par la mise en place de réseaux internes aux réseaux de distribution, entre leurs centrales d'achats d'une part, et leurs bureaux dans les pays producteurs d'autre part. C'est une stratégie en amont de la filière qui concerne les relations entre les fabricants et les centrales d'achat. Dans un deuxième temps, la vocation de QCS est de constituer un catalogue électronique ouvert où fabricants et centrales d'achats se rencontrent. L'acheteur d'une centrale de référencement pourra saisir des images de produits, à partir de la base du catalogue général et les référencer pour constituer son propre catalogue. Celui-ci sera accessible par tous les points de ventes de son réseau de distribution. En outre le système permettra de suivre la transaction commerciale jusqu'au bout de l'ordre d'achat au paiement. Des partenaires bancaires, du monde de l'assurance et de l'univers logistique pourront avoir accès au réseau pour offrir les services complémentaires nécessaires.

QCS simplifie les procédures de commande et aide à développer des relations privilégiées entre les fabricants et les acheteurs. L'entreprise a pour fonction de gérer le réseau d'une part en améliorant quantitativement les données grâce à l'augmentation constante des gammes de produits mises à la disposition sur le réseau et d'autre part, en améliorant qualitativement les données, grâce aux informations actualisées, introduites en permanence par les utilisateurs sur le

réseau. Les informations, saisies par le fabricant, seront contrôlées par la Société Générale de Surveillance (SGS) qui réalise des audits sur les usines et sur la qualité des produits en fonction de cahiers des charges précis.

Le résultat pour l'acheteur sera premièrement une économie substantielle sur les coûts d'achats et d'importations grâce notamment à des déplacements moindres et à l'absence d'intermédiaires. Deuxièmement, le système permettra l'accès à un plus large choix de sources d'approvisionnement et améliorera la garantie grâce aux procédures de certification des produits. Troisièmement, il permettra un gain de temps dans le passage des commandes, du fait de la centralisation de l'offre, et une diminution des temps de négociation et d'expédition grâce à une plus grande réactivité des fabricants permise par le catalogue électronique et les réseaux de communication.

Commerce Net

En avril 1994, est annoncée la naissance de Commerce Net qui doit introduire en septembre 1994 un centre commercial électronique sur le réseau Internet. Moyennant une cotisation annuelle, il permettra à des sociétés commerciales d'offrir facilement et en toute sécurité leurs produits et leurs services sur Internet, le plus grand réseau informatique du monde encore aujourd'hui subventionné par de nombreux gouvernements, notamment les Etats-Unis. Les 20 millions d'utilisateurs d'Internet pourront ainsi consulter les catalogues de ces sociétés, passer des commandes et des appels d'offres et effectuer des paiements. Une trentaine de grandes entreprises ont déjà accepté d'y participer, dont Apple, Intel, Bank America et Pacific Bell. Commerce Net a été fondé par Barnet (Bay Area Research Network), EIT (Enterprise Integration Technology) et le Center for Information Technology (CIT) de l'Université de Stanford. (La Tribune, 14-04-1994)

1.2.2.2 Trading et Compensation

TEC (Trading et Compensation) s'est développé sur une forme légale de troc dénommée *écha`ge marcha`dises*. Le principe en est relativement simple: chaque société qui désire participer à ces échanges ouvre en quelque sorte un compte auprès de TEC, qui est crédité ou débité selon les apports ou consommations de marchandises. L'argent intervient comme une unité de compte et non pas comme contre-valeur de l'échange. Le marché visé par TEC est un marché extrêmement spécifique puisqu'il s'agit du marché des disponibilités des stocks présents dans les entreprises. Les entreprises qui ont des stocks importants peuvent apporter ces marchandises dans le cadre du mécanisme d'échange marchandises et acquérir ainsi des biens ou des services dont ils ont besoin sans aucun débours de trésorerie.

Dans le contexte de crise financière que connaissent les entreprises depuis quelques années, écrivent P. Alexandre et P. Fontaine dans un ouvrage consacré à l'échange-marchandises (1993, Maxima, Boulogne), "Le troc est devenu un véritable moyen de financement et de gestion de trésorerie au même titre que le leasing, les délais de paiement, l'emprunt, le factoring, l'autorisation de découvert ou l'escompte (...). L'idée de base de l'échange-marchandises est donc de financer ses achats par des produits stockés ou par des capacités disponibles (production, services, etc.)".

Ainsi, si Air France souhaite acquérir du mobilier de bureau ou des espaces publicitaires, elle peut payer en billetterie aérienne. Matra peut préférer payer un certain nombre de produits ou de prestations avec des postes téléphoniques plutôt qu'avec sa propre trésorerie. Perrier peut ainsi acquérir différentes catégories de prestations et payer en champagne. Les échanges sont tous réalisés sur la base des prix catalogue. L'échange devient donc intéressant dès lors qu'il s'agit d'écouler un stock qui risque de ne pas trouver preneur au prix catalogue. Dans la mesure où de nombreuses entreprises ont des problèmes de trésorerie, elles préfèrent effectivement financer leurs achats avec des stocks et des disponibilités plutôt que de recourir aux moyens classiques: "l'échange-marchandises est un acte de commerce complet (achat-vente-facturation) où les marchandises sont utilisées comme moyen de paiement et valorisées sous forme d'unités de compte. Cette forme moderne du troc utilise la monnaie comme une simple référence et valorise ainsi la transaction, ce qui permet une comptabilisation normale".

Les médias ont été parmi les premiers à faire ces opérations. Notamment, dans le cadre des jeux télévisés, les médias ont mis en place des systèmes de troc dans lesquels un certain nombre de fabricants et de prestataires de services apportent leurs produits en dotation de concours, contre des insertions publicitaires dans le courant des émissions. Les échanges inter-médias se sont, à partir de là, rapidement développés, notamment sous forme de publicités réciproques. On estime que, sur un marché d'environ 2 milliards de francs d'échanges de supports publicitaires entre médias, un milliard est réglé de façon classique et un milliard est réglé sous la forme d'échanges marchandises.

TEC n'admet à son catalogue que des produits ou des prestations qui peuvent trouver

preneur relativement facilement. Chaque transaction opérée par l'intermédiaire de TEC est enregistrée en tant que telle et donne lieu à facturation avec seul paiement de la TVA. Le versement de la TVA reste donc le dernier flux monétaire nécessité par ce système d'échange. TEC est rémunéré au moyen d'honoraires ou de commissions. Cette rémunération intervient dans la majeure partie des cas par règlement monétaire et, sauf intérêt de TEC, est rarement en nature. Les commissions peuvent représenter entre 5 et 18 % du montant des opérations. TEC intervient peu dans le cadre des livraisons physiques de marchandises, sauf à la demande des échangeurs, en cas d'urgence, auquel cas TEC peut également apporter une valeur ajoutée de nature logistique, par exemple aller chercher une bande annonce et la porter chez un média, ou lorsqu'il y a litige, TEC peut intervenir pour tenter un règlement à l'amiable du litige.

Les créances ouvertes auprès de TEC ont une validité de 10 ans, mais TEC estime que toute opération doit être débloquée dans les deux à trois mois qui suivent son initialisation. Pour les participants à l'échange, le seul risque encouru est un risque financier lié à l'éventuelle disparition de la société d'intermédiation. Si la société disparaît, aucune assurance ne couvre en effet les créances qui ont éventuellement été ouvertes auprès d'elles. Tous les systèmes d'assurance classiques, notamment l'assurance crédit qui base ses prestations sur les délais de règlement, s'avèrent inapplicable dans un cas comme celui de l'échange marchandises.

TEC emploie au total 14 personnes, dont six commerciaux. Le volume d'opérations traitées par TEC en 1993 a été de 130 millions de francs. La société croît d'environ 50 % par an et bénéficie aujourd'hui de son ancienneté. Cinq sociétés d'échanges marchandises se sont créées en 1993, mais TEC estime qu'il n'en restera que deux sur le marché à terme. Trois ans ont été nécessaires à TEC pour démarrer son activité, c'est-à-dire pour atteindre une masse critique qui rend crédible la société, générer le volume d'échanges suffisant et permettre de constituer un fichier de clientèle satisfaisant. TEC estime que son activité était inenvisageable sans les outils d'informatique et de télécommunication aujourd'hui disponibles. La gestion des fichiers nécessités par l'activité et la gestion des transactions aurait été d'un coût prohibitif sans les outils modernes issus de la micro-informatique et des services de télécommunications tels que le fax.

TEC envisage un développement à destination du grand public, avec l'ouverture prochaine d'un service Minitel dénommé Super Troc, bourse d'échanges entre particuliers. TEC vise un marché relativement spécifique pour le démarrage de ce service, qui est celui des collectionneurs souhaitant échanger des produits tout à fait particuliers. Le service sera donc couplé avec une messagerie. TEC offrira uniquement l'hébergement de la messagerie sur son centre serveur, mais ne prendra aucune responsabilité dans les transactions.

TEC envisage également son développement dans le secteur de l'immobilier où l'offre et la demande sont aujourd'hui importantes et où l'échange est limité par de nombreux problèmes de financements. TEC réfléchit également à l'introduction des catalogues électroniques et à l'évolution de son métier qui pourrait survenir avec certaines formes d'automatisation de l'échange.

TEC estime détenir aujourd'hui sur le marché français une part d'environ 80 % de l'échange marchandises. Ses principaux concurrents au niveau international sont des firmes américaines, mais dont le principe de fonctionnement est relativement différent et doit être adapté au troc international, notamment vis-à-vis des pays de l'Est. Alors que ces sociétés n'acceptent pas de transactions dont la valeur serait inférieure à environ un million de dollars, TEC accepte de traiter des dossiers supérieurs à 10 000 francs français. TEC intervient sur les Antilles Françaises où l'activité se développe de façon très satisfaisante, et cherche à monter des filiales en Espagne et

en Belgique.

TEC estime créer une richesse qui n'existerait pas obligatoirement sans la transaction qu'il initie. Ne pouvant absolument pas être considéré comme un soldeur puisque, dans leur très grande majorité, les prix appliqués sont les prix catalogue, TEC apparaît comme un canal de distribution supplémentaire où la prise de décision est relativement facile. TEC estime qu'une société qui recourt à ses services ne doit pas distribuer plus de 10 % de son chiffre d'affaires par l'échange marchandises, ce qui laisse de toute façon une très grande marge de développement.

Les exemples de QCS et de TEC montrent l'apparition de nouvelles formes de négoce bâties sur des concepts de catalogue électronique ou virtuel avec introduction de nouvelles formes de services associés et de nouvelles modalités de "compensation" pouvant remplacer les paiements classiques. L'articulation offre-demande devient de plus en plus personnalisée en fonction et de l'offreur et du demandeur dans l'un et l'autre cas.

1.2.3 Les nouvelles formes de commercialisation des services

Deux exemples pris dans les télécommunications illustrent aujourd'hui l'émergence de nouvelles sociétés intégratrices de services. L'introduction du radiotéléphone cellulaire numérique à la norme GSM, offert par deux réseaux concurrents, celui de France Télécom (service Itinériss) et celui de la SFR, filiale de la Cie Générale des Eaux, s'effectue en effet en France comme dans les autres pays européens à travers des sociétés de commercialisation de services (dites SCS). Celles-ci maîtrisent totalement la relation au client en ouvrant les abonnements, en émettant les factures et en recouvrant les sommes dues.

France Télécom, à travers sa filiale EGT, a fondé une SCS (Sodira) chargée de commercialiser pour le groupe un service propre dénommé Cellway. De façon à différencier le service offert de celui proposé par d'autres SCS concurrentes, Sodira a tissé deux partenariats avec d'une part Europ Assistance et de l'autre Cofinoga, qui ont pris des participations respectivement de 5 et 20% dans Sodira. Tout abonné au service Cellway pourra appeler un numéro de téléphone fonctionnant vingt quatre heures sur vingt quatre et sept jours sur sept pour obtenir des informations pratiques les plus variées, relatives au service offert ou plus larges, par exemple connaître le numéro de téléphone d'un correspondant, vérifier le bon fonctionnement de son téléphone de voiture dans telle région, commander un billet d'avion ou de train, etc.

Autre SCS, Medes (cf encadré) développe également une intégration de services autour de la commercialisation des services cellulaires numériques. Medes facture les communications et propose, en complément de l'abonnement de base, des services complémentaires ou des services sans rapport direct avec les télécommunications. La stratégie apparente de Medes est de diversifier ses services autour de l'abonnement au téléphone mobile afin d'assister l'utilisateur dans sa vie quotidienne. A cette fin, Medes développe des services sous la forme de packages, centrés autour de l'utilisateur de téléphone mobile et accessibles en temps réel grâce à un plateau d'assistance fonctionnant en permanence. Parmi les services développés en externe ou en voie d'être développés, des services d'assurance vol sur le radiotéléphone, la réservation d'hôtel, de restaurants, le radioguidage, les informations sur le trafic, les informations pratiques, des services de messagerie urgente à l'étranger en plusieurs langues. D'autres services sont proposés en interne, à savoir des services "hot line", tels que l'utilisation du radiotéléphone, sa couverture géographique, une

Medes

Medes est une société de commercialisation de services (SCS), spécialisée dans la gestion des abonnements du radiotéléphone numérique, France Télécom et SFR se réservant la seule exploitation du réseau cellulaire. Créé officiellement en janvier 1993, Medes est opérationnel depuis avril de la même année et compte 30 salariés.

Medes est l'aboutissement d'une alliance entre Debis (56% du capital), filiale du groupe Daimler-Benz et de Metro International (44%), filiale du premier groupe de distribution européen et deuxième mondial Metro. Les maisons mères génèrent respectivement un chiffre d'affaires de 320 et 250 milliards de francs en 1992. A Debis revient les compétences financières et d'assurances, et à Metro International les achats et la logistique.

En France, Medes se place derrière les deux grands leaders du marché de la gestion des abonnements du radiotéléphone GSM, à savoir Hutchison, filiale d'un conglomérat originaire de Hong Kong et de Cellway, filiale de EGT, elle-même filiale de France Télécom. La SCS espère conquérir 8 à 10% de parts de marché par la qualité de son service, d'ici à deux ans. Le marché français compte fin 1993 135 000 abonnés au téléphone cellulaire GSM.

Avec 150 concessions Mercedes et 23 établissements Metro en France, le potentiel d'abonnés est estimé à près de 550 000 clients du côté de Mercedes et à 500 000 en comptant les clients actifs de Metro dans le secteur bureautique et informatique. Au total Medes dispose d'un réseau de 250 distributeurs (potentiellement 650) via les magasins Metro, Hypermédia (Carrefour/Metro), les concessionnaires Volkswagen, Audi, les centres de vente Feu Vert. Les deux groupes actionnaires de Medes sont déjà présents en Allemagne avec la SCS Debitel qui occupe une position de leader. Debitel détient 10,7% du marché allemand qui compte fin octobre 1993, 750 000 abonnés GSM.

A cet égard il est important de souligner le rôle des accords de distribution sur le marché allemand de l'abonnement GSM. Debitel s'est notamment allié avec les stations services AGIP pour la distribution de ses terminaux et de ses cartes, et surtout avec Vobis, un des premiers distributeurs de matériels informatiques allemands, dont une partie du capital est détenu par Metro. La dernière initiative de Debitel est de proposer à partir du 1er décembre 1993 un tarif plus cher (15 DMarks en plus). Mais la facturation du *air-time* consommé se fera de manière plus juste, c'est-à-dire à la seconde. Les autres SCS facturent une unité entière toutes les 15 à 30 secondes, qu'elle soit consommée ou non.

La course à la taille critique se double d'une synergie des métiers entre Debis et Metro International. Également présents en Grande-Bretagne à travers la société Macro, Metro et Daimler-Benz envisagent de s'installer dans d'autres pays européens. À l'image de Medes dont les actionnaires sont issus du secteur de la distribution et du secteur automobile, les autres SCS françaises appartiennent à des opérateurs téléphoniques (France Télécom, Vodafone, Hutchison, etc.), des constructeurs d'équipement téléphonique (Motorola), des constructeurs automobiles (Renault), des distributeurs (Carrefour, les Galeries Lafayette, Darty, FNAC, etc.), des sociétés de services (La Générale des Eaux).

Le rôle de Medes comme de l'ensemble des SCS en général est de structurer un réseau dense de points de vente, de constituer de nouveaux canaux de distribution, d'offrir des packages de services commerciaux à même de répondre aux attentes des différentes cibles de clientèle et de garantir le recouvrement des créances. Medes joue divers rôles:

- un rôle d'arbitrage et de compensation avec la mise en place dans l'avenir d'un système de facturation en Allemagne qui consolidera l'ensemble de la facturation des abonnés.
- un rôle de contrôle avec le suivi et le recouvrement des factures dans la mesure où les risques d'impayés sont importants. L'opérateur se décharge de la responsabilité de la gestion des impayés.
- un rôle d'intégrateur de services et de recommandation avec l'émergence de nouveaux services (club de vins, vente de voyage, réservation d'hôtel, etc.) qui se greffent à d'autres et la mise en place de référencement et de conseils.
- un rôle de labellisation avec une simplification de la tarification des communications vis-à-vis des clients.

assistance sur les problèmes de blocage sur une carte d'abonnement, etc. Il n'est pas impensable d'imaginer que Medes pourra proposer à l'avenir à partir de son fichier clients, des services tels que des réductions de prix sur certains vins, des offres adaptées dans certains clubs, des voyages bon marché, etc.

L'activité de Medes est spécifique dans la mesure où l'entreprise se concentre sur la vente d'abonnements de téléphone mobile GSM et la gestion de la facturation des abonnés. Elle distribue les abonnements des deux opérateurs de téléphone cellulaire en France, SFR, filiale de la Générale des Eaux, et EGT, filiale de France Télécom. Normalement, Medes ne commercialise pas de terminaux téléphoniques. Cette fonction de revendeur d'équipements est confiée à Metro qui se charge de la logistique, c'est-à-dire de l'achat des terminaux aux constructeurs, de leur stockage et de leur distribution vers ses magasins, les revendeurs indépendants ou les grands comptes clients. Mais comme sa clientèle veut également acheter des téléphones, Medes vend des téléphones numériques GSM. Dans le domaine des téléphones mobiles analogiques, Medes vend des abonnements mais ne s'occupe pas de la gestion de ces abonnements.

Le savoir-faire de Medes repose d'une part sur ses compétences marketing et d'autre part sur ses compétences en matière de facturation. Dans le domaine marketing, Medes sert de support au réseau de distribution qu'elle anime. L'objectif de Medes est d'augmenter la vente d'abonnements. A cette fin elle démarque de nouveaux réseaux de distribution, active les points de vente passifs et augmente leur productivité par des actions de formation sur les produits et les services auprès des distributeurs indépendants. Medes développe et gère une base de données sur sa clientèle pour mieux cibler l'offre de ses services et segmenter sa clientèle (durée des appels, temps moyen des appels, localisation des appels, fréquence des appels, etc.). Pour l'instant, il n'existe pas encore une segmentation fine de la clientèle qui permettrait de mettre en place des offres spéciales orientées vers des types d'activités spécifiques, à savoir professions libérales, cadres supérieurs, PME-PMI, etc. et de fidéliser la clientèle en aménageant les tarifs. Cette base de données devrait servir à terme à développer de nouveaux services à valeur ajoutée associés, autour de l'abonnement au téléphone mobile GSM.

Medes possède un accord de partenariat avec France Secours International, une société d'assistance qui compte moins de 150 000 abonnés en France, qui lui permet d'offrir divers services 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 dans des domaines variés: informations pratiques (juridiques, financières, etc.), réservations d'hôtel, transmissions de messages urgents en France ou à l'étranger, etc. Le service marketing de Medes s'efforce de développer des services créant un avantage concurrentiel difficilement reproductible; à titre d'exemple, Debitel, la filiale de Daimler-Benz et Metro en Allemagne, offre des services de réservation de parking.

Dans le domaine de la facturation des communications des abonnés, Medes gère des regroupements d'abonnés, l'envoi des factures et les impayés. Un centre de calcul localisé à Munich en Allemagne est à la disposition de Medes pour l'édition des factures. Des lignes dédiées à la transmission de données via Transpac relient Medes basée à Viroflay au centre de calcul de Munich. Bien que Medes dispose en France d'un système propre de facturation des communications, on peut penser raisonnablement qu'à terme la gestion de tous les abonnés européens sera centralisée en un lieu unique, probablement à Munich, ce qui abaissera les coûts.

2. Les fonctions de l'intermédiation

2.1 De l'intermédiaire à l'arbitragiste

Le schéma suivant synthétise les articulations entre métiers originels qui apparaissent avec l'apparition d'une intermédiation électronisée. Trois grands groupes de métiers ressortent des structures industrielles existantes:

a. Les "**carteurs**" (gestionnaires de comptes ou de clients, gestionnaires de catalogues): nous avons vu comment la grande distribution et les sociétés de crédit notamment étaient conduites à se positionner sur des activités de gestion de comptes à travers en particulier l'émission et la gestion de cartes nominatives ouvrant accès à des prestations et de façon plus large des produits préselectionnés et prénégociés, dans le cadre de *tra` sactio `s complexes et globalisées*, mais flexibles et personnalisées. La carte peut-être dès aujourd'hui et sera plus tard de façon plus large remplacée par la notion d'accès à un réseau (exemple des offres multiples offertes sur le réseau Internet).

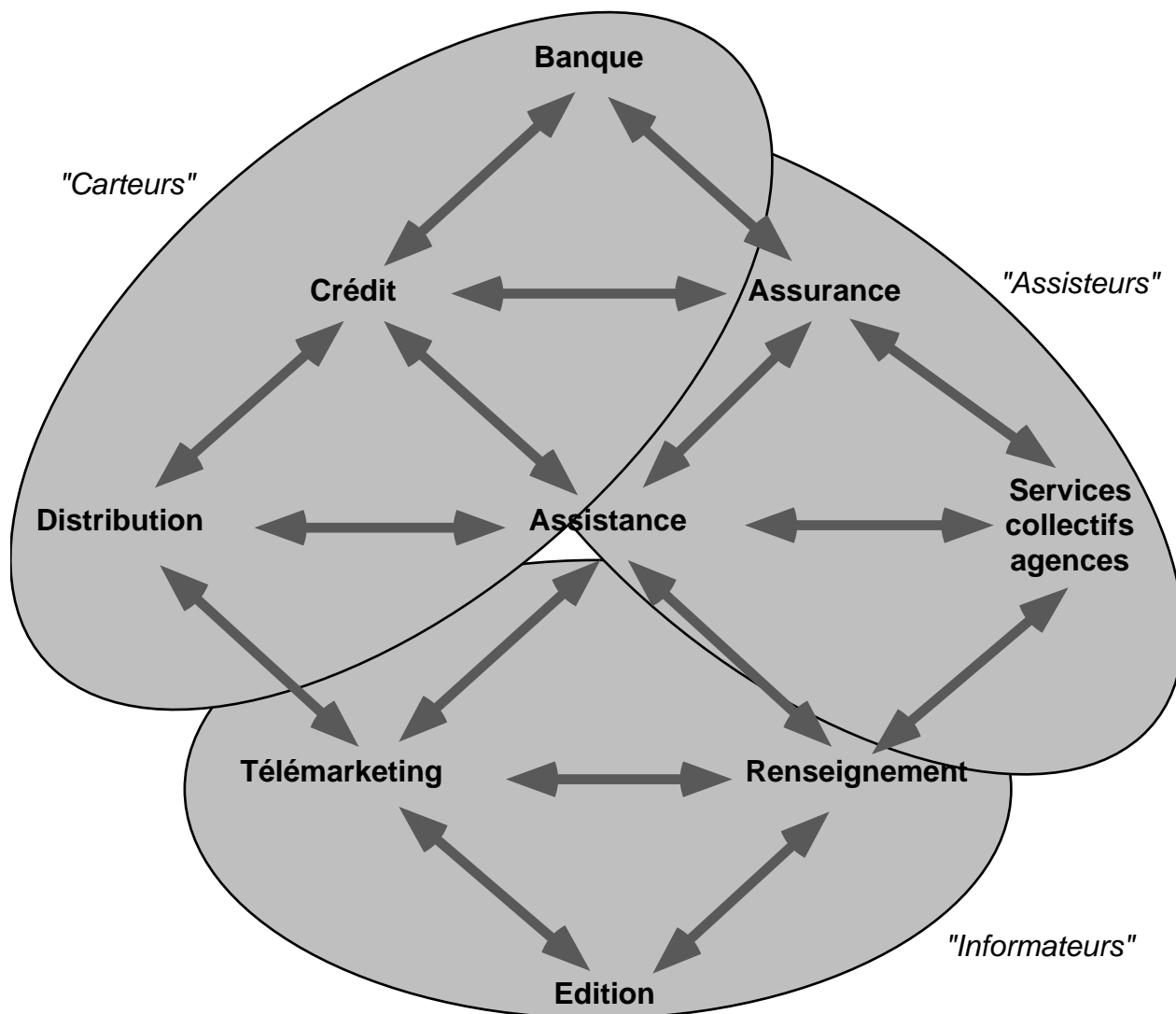
b. Les "**assisteurs**" (gestionnaires de "sinistres" ou d'opérations, d'interventions): les assureurs, les sociétés d'assistance s'orientent vers une nouvelle activité consistant à traiter des problèmes les plus variés, se traduisant par la gestion de *dossiers complexes et globaux*, nécessitant des compétences d'intégration, pouvant se présenter aux personnes ou entreprises dans leur vie courante et dont ils délèguent la gestion à un tiers. L'assistance est souvent "incluse" dans une autre prestation (assurance notamment) mais on peut se demander si elle n'incluera pas rapidement de plus en plus de prestations, à l'image de ce que le conseil est devenu vis à vis du service informatique.

c. Les "**informateurs**" (gestionnaires d'informations): certains éditeurs, certains distributeurs, certaines sociétés d'assistance se spécialisent sur la délivrance d'informations ciblées utiles dans tel ou tel contexte, orientant leur activité vers la gestion de *bases d'i` formatio ` complexes et globales*, pouvant former de nouvelles places de marché. L'information formait un marché en soi, elle est dorénavant de plus en plus associée à la transaction, par exemple dans le scoring ou l'assistance à usage.

Pour être complet, le cristal présenté ci-après devrait l'être en volume, les extrêmes se rejoignant. Certains axes parlent d'eux-mêmes tandis que d'autres doivent être explicités. Les exemples répertoriés dans notre première partie fournissent la plupart des illustrations ayant permis de déboucher sur ce schéma.

L'axe banque-crédit-distribution est inscrit dans les structures de distribution actuelle et il n'est guère besoin de le commenter. Pareillement, l'axe banque-assurance-assistance est égale-

Le cristal de l'intermédiation



ment inscrit dans les structures industrielles. Le lien crédit-assurance est un lien étroit, tout procédé d'ouverture de crédit s'accompagnant généralement de la souscription de contrats d'assurance. Le recours de la distribution à l'assurance est clair si l'on garde en mémoire tout ce qui se joue aujourd'hui autour de la maintenance, du service après vente, du service consommateur assurée par les sociétés d'assistance.

Dans le bas du cristal, certains axes sont tout autant manifestes. L'axe distribution-télémarketing (entendu comme marketing direct)-édition est de plus en plus explicite, avec des exemples comme ceux de la Camif qui a ses magasins, ses catalogues et sa centrale de marketing direct. L'axe édition-renseignement-assistance est également très présent quand on considère des sociétés comme SVP. Le renseignement (notamment les opérations de scoring) est de façon évidente lié au télémarketing. Ce qui finalement est moins évident sur ce cristal sont les relations des services collectifs avec l'ensemble des autres activités.

Les services collectifs sont inscrits dans le cristal d'abord comme distributeurs de services, et on doit les associer à ce titre à toutes les agences (immobilières, de voyage, de spectacles etc.) qui, à un titre ou un autre, commercialisent des services. Ils sont de ce point de vue l'exact pendant de la distribution, à la différence près qu'ils intègrent production et distribution. Cette activité de distribution prend une importance accrue aujourd'hui au fur et à mesure que ces services s'ouvrent à la concurrence et que la gamme de leurs produits s'élargit (cf notamment les télécommunications, mais aussi les réseaux ferroviaires, postaux etc.). Mais on doit aussi noter qu'ils s'inscrivent territorialement et temporellement de telle façon qu'ils peuvent générer des situations d'urgence ou de service sur mesure nécessitant des prestations d'assistance: ainsi en est-il par exemple de l'enlèvement des objets encombrants dans les zones urbaines, de prestations de dépannage (gaz, électricité, eaux...) ou de restauration de service etc.

Au cœur du cristal non replié sur lui-même apparaissent les prestations d'assistance qui apparaissent d'autant plus centrales sur un plan stratégique qu'elles sont mobilisées par le client et non par le prestataire, et donc forment un lieu privilégié de connaissance et de maîtrise des clientèles dont peu de membres du cristal pourront vraisemblablement se passer. Si aujourd'hui l'assistance relève plutôt de la sphère des assureurs (que nous avons d'ailleurs qualifié d'assistants), elle est au cœur des trois formes génériques qui cherchent à se partager le monde de la transaction, les carters, les assistants et les informateurs.

Ces trois modes d'intermédiation mettent en rapport une offre et une demande; la justification de l'intermédiation vient de la complexité et de la globalité des opérations à traiter. Mais ces prestataires -chacun à sa manière, selon l'approche qui le caractérise- choisissent d'articuler des offres et des demandes entre elles, soit sous la forme de catalogues, soit en intégrant dans un même service des prestations associées (crédit, assurance, maintenance, intégration de prestations, etc.), soit en gérant les multiples facettes de transactions.

Ce qui les caractérise de façon plus générique est la mise en rapport de flux et de gisements d'informations. C'est en quelque sorte leur capacité à nourrir des transactions à partir de gisements (qui peuvent être des historiques de transactions par exemple) et réciproquement de constituer des gisements informationnels à partir de flux transactionnels. Les offres qui sont proposées aux clients des cartes privées des grands distributeurs sont par exemple de plus en plus ciblées en fonction de l'historique des transactions passées. Le distributeur, ou l'organisme de crédit ou l'assureur qui cherche à accroître le volume de transactions sur lesquels est bâti son volume d'affaires personnalise de plus en plus les offres à partir de la gestion du stock archivé de transactions gé-

rées dans le passé.

Cette dialectique stock-flux est également très présente dans le domaine de l'assistance où l'expérience résulte de la connaissance des dossiers déjà traités, où une intervention nécessite des bases considérables d'information pour pouvoir agir efficacement. Pour citer un cas prospectif, les interventions de maintenance dans le bâtiment qui se dessinent aujourd'hui tireront le plus grand parti des armoires à plans informatisées qui vont archiver l'historique de la construction des bâtiments, mais aussi des bases de données d'artisans constituées au fur et à mesure que se multiplient les interventions, qui peuvent fournir des éléments de cadrage de délais et prix d'intervention et optimiser à tous points de vue les services. On imagine aisément que dans le domaine de l'assistance médicale ou de toute autre forme d'assistance, on retrouve des problématiques similaires.

Les informateurs subissent la même problématique, pour étendre leur base d'informations à partir des demandes formulées, pour certifier et valider des éléments d'information à partir par exemple des historiques d'incidents (fiabilité des produits, etc.). La gestion des marchés n'est plus aujourd'hui uniquement une gestion de flux, mais aussi et surtout une gestion de stocks d'informations.

Le nouvel intermédiaire apparaît ainsi comme celui qui est capable de tirer parti de cette mise en correspondance de flux transactionnels et de gisements informationnels, qui peut se situer sur les réseaux gérant les transactions en précipitant l'image de ces transactions dans des bases et inversement générer de nouvelles transactions à partir de la connaissance accumulée dans ces bases. Les médias de ces nouvelles activités sont des catalogues (qui ne sont pas obligatoirement électroniques, mais qui vont tendre à le devenir), des cartes et bientôt des réseaux, des services d'assistance où un dénominateur commun est la recherche d'une globalisation du traitement de la transaction.

Le nouvel intermédiaire ne se situe pas uniquement sur réseau, mais catalyse des nœuds de traitement; il ne lui suffit pas de commuter, d'acheminer des informations, de traiter des transactions, mais il lui faut précipiter ces informations dans des "puits", des "sources" qui produiront la vraie valeur ajoutée. Il est un terme qui traditionnellement repère cette nodalité des réseaux et que nous reprendrions volontiers ici pour caractériser l'essence de ces nouveaux intermédiaires, celui de centrale. Le central téléphonique, la centrale électrique, la centrale d'achat n'ont de sens que parce qu'ils sont inscrits dans un réseau et n'en forment pas l'élément central, puisqu'ils sont en général démultipliés. Mais, ils caractérisent ces noyaux de traitement ou de production situés sur réseau qui jouent à la fois sur la circulation et sur la production.

Cofinoga, Cetelem, Europ Assistance, IMA, la Camif, Lamy, ... sont pour nous ces centrales modernes de l'univers transactionnel. Ces "centrales transactionnelles" sont dotées de pouvoirs de marché dans le sens où elles arbitrent comme le faisaient autrefois les centres de dispatching d'électricité: *"le répartiteur d'autrefois était un pur technicien; celui d'aujourd'hui a consacré ses attributions techniques, mais c'est en même temps presque un financier, plus exactement un arbitragiste. Il connaît les prix instantanés de l'énergie des différentes sources et son rôle est en somme de faire appel à celle qui est produite le plus économiquement. Tout le jeu des valeurs secondayres est de faire en sorte que dans cette tâche l'intérêt particulier de sa Société ne soit pas en opposition avec l'intérêt général"* (M. Dharcourt, "La coordination des moyens de production de l'énergie électrique", Mémoires de la Société des ingénieurs civils de France, novembre-décembre 1937, p. 11. cité dans Curien, Economie et Management des Entreprises de réseau, ENSPTT-Economica, 1992 p. 34).

Cette notion d'arbitragiste caractérise sans doute le plus clairement les métiers que nous avons évoqués jusqu'à maintenant. Ils arbitrent entre des offres et des demandes, ciblant leurs services pour les adapter à un type particulier d'articulation offre-demande. En ce sens, ils internalisent une part de la fonction de marché tout comme l'ont fait avant eux de nombreuses professions prenant en charge un certain nombre de fonctions de marché, tels les banquiers qui, dès le moyen âge, supprimaient le contact direct entre changeurs opéré sur les bancs du fond des églises pour établir un guichet différenciant le change et ne nécessitant plus la présence simultanée et localisée des deux parties.

Toute l'histoire du fonctionnement des marchés est faite de ce double mouvement de restriction du choix opéré par l'entrée en lice des intermédiaires, avec d'un côté des "distributeurs" qui, comme leur nom l'indique, distribuent des productions et ne sont que les agents de fabricants, et de l'autre des "courtiers" qui sont les mandants des clients. Les distributeurs choisissent qui ils distribuent tandis que les courtiers travaillent pour des types de clientèles spécifiques. La nouvelle race d'arbitragistes qui émerge aujourd'hui fusionne sans doute les deux concepts en étant capable d'ajuster au plus près l'offre et la demande, comme l'ont fait en leur temps les négociants, mais en mettant en œuvre des transactions de plus en plus complexes, étalées dans le temps et dans l'espace.

La transaction est en effet de moins en moins ponctuelle. Elle s'inscrit dans une relation continue construite sur certaines formes de confiance et de fidélité, qui peut prendre place sur des territoires de plus en plus étendus. Les relations générées par QCS, Téléroute, TEC, etc. nécessitent une certaine continuité pour effectivement en tirer le meilleur parti. Pareillement, les contrats d'assistance comme les adhésions à une carte privative sont des contrats permanents, mobilisables à la demande; si c'est plutôt l'opérateur de carte qui active la relation au client, c'est au contraire le client qui active un contrat d'assistance, ce qui montre tout l'intérêt qu'il peut y avoir éventuellement à les coupler.

Ce qui caractérise dorénavant le banquier, le distributeur, le gestionnaire de services publics (électricité, eaux, télécommunications, poste, transports, ordures ménagères ...), l'éditeur, la société d'assistance et sans doute bien d'autres, est la maîtrise d'une clientèle segmentée; différencier son offre nécessite de globaliser les prestations offertes pour passer de besoins élémentaires à des besoins plus génériques représentant ce que l'on pourrait appeler une fonction de consommation (ceux par exemple de la personne en déplacement, de la personne ayant des enfants, de la personne habitant etc.). Ces prestataires sont donc conduits à passer d'une approche bâtie sur leur métier à une approche basée sur la clientèle, à passer d'une segmentation produit à une segmentation marché nécessitant le paquetage de produits.

Cette nouvelle donne conduit chacun d'entre eux à entrer sur des territoires voisins. Ainsi voit-on les grands opérateurs de télécommunications distribuer des cartes privatives ouvrant une multitude de services et de produits, y compris des produits financiers; ainsi voit-on de grands éditeurs de presse vendre tout autre chose que des revues ou journaux et s'introduire sur les marchés des loisirs, des voyages, des biens culturels, etc. à partir d'une approche par structure de consommation; ainsi voit-on les grands distributeurs vouloir vendre des services de communication, des titres de transport etc, sans parler des banquiers et assureurs qui depuis longtemps ont recouvert leurs produits. Une fois le mouvement amorcé, l'avancée peut s'opérer soit par développement de son champ d'activité, soit par mise en place de partenariats.

En d'autres termes, la relation commerciale tend aujourd'hui à s'inscrire dans des espaces

plus vastes, répondant à des besoins élargis, de façon continue et sur des territoires globaux, en prenant en compte des contraintes plus diverses qui vont de l'urgence au superflu, en offrant une flexibilité importante permettant de remettre en cause des choix ou de les faire évoluer, en rendant marchands des services que l'on était accoutumé à se rendre à soi-même ou en commercialisant à distance des informations qui étaient gratuites si l'on prenait la peine d'aller les chercher. Pour parvenir à ce statut, la relation doit devenir plus pérenne. Cette évolution conduit les acteurs à étendre leurs champs de compétences ou à tisser des partenariats permettant de répondre sur la durée à ces nouvelles exigences des marchés. Les métiers de banquier, d'assureur, de distributeur, de concessionnaire de service public, d'éditeur, de prestataire de services d'assistance de ce point de vue à la fois convergent et deviennent complémentaires.

Les banquiers, les distributeurs, les opérateurs de réseaux de télécommunication, les compagnies aériennes et, de façon plus générale, tous les opérateurs de grands réseaux publics ont intérêt à créer une offre commerciale globale, sur des périmètres qui sont aujourd'hui différents mais qui pourraient se recouvrir assez rapidement. Pour permettre à ces offres de s'étendre, il est nécessaire de tisser tout un tas de réseaux d'alliances qui ne soient pas limitées dans le temps. En d'autres termes, l'émergence de réseaux techniques nécessite la création de réseaux économiques, qui eux-mêmes entraînent l'apparition de réseaux d'alliances. Un des gros problèmes posés à nos économies occidentales est de savoir si elles sont capables de générer des réseaux d'alliances pérennes, dans lesquels la confiance instaurée permet de développer les synergies industrielles nécessaires au monde de demain.

Alors que cette pratique apparaît relativement naturelle dans le monde asiatique, notamment au Japon, on peut penser que le mariage de deux ou plusieurs entreprises occidentales sans limite de temps, avec des contraintes de loyauté qui dépassent les contingences administratives usuelles, n'émergera que très progressivement. Dans le monde occidental, les accords risquent de se défaire beaucoup plus brutalement qu'ils ne se sont constitués. Quand les parties prenantes prennent conscience des enjeux de pouvoirs qui sont associés à leurs alliances, elles souhaitent récupérer une marge de manoeuvre sans se rendre compte que la synergie établie est parfois plus bénéfique que l'illusion d'un pouvoir individuel. Inversement, la capacité asiatique à développer des alliances débouche assez facilement sur des partenariats quasi mafieux, qui font fi des règles économiques et publiques à respecter. Si l'Occident a en quelque sorte à apprendre de l'Extrême-Orient une nouvelle approche du réseau, l'Extrême-Orient doit apprendre de l'Occident certaines formes déontologiques d'exercice des activités.

Ce qui a été décrit ci-dessus concernant avant tout les personnes physiques peut être aisément étendu aux entreprises et aux collectivités. La mutation des formes transactionnelles transforme le rapport au service, empaquette des prestations autrefois distinctes et vraisemblablement transforme peu à peu les frontières actuelles entre marchand et non marchand ainsi que la géographie des interventions des collectivités publiques. Les formes d'assistance émergeant actuellement pour la personne âgée, l'enfant, la personne malade etc., les économies d'échelle qu'elles peuvent développer, les nouvelles formes de solidarité économique que peut engendrer des souscriptions massives, la solvabilité limitée des organismes publics peut conduire à une mutation assez sensible, qui pourrait être encadrée et régulée, des interventions de la puissance publique dans le domaine des services sociaux par exemple. L'aide à la personne pourrait être prise en charge à des degrés divers par l'entreprise ou la collectivité publique compétente et rendue par l'intermédiaire de ces nouvelles centrales transactionnelles. L'offre de services identifiés à destination des entreprises pour leurs personnels ou d'organismes comme les offices d'HLM montre dès aujourd'hui le nouveau rapport au collectif et au social que peut engendrer une mutation sensible des formes transactionnelles.

2.2 Les opérateurs techniques

Les arbitragistes tels que nous les avons décrits occupent des fonctions de marché. Mais ils n'opèrent pas obligatoirement ces fonctions. Pour les aider à mettre en œuvre leur activité, ils peuvent prendre appui sur des opérateurs techniques qui non seulement ne prennent aucune responsabilité dans l'arbitrage lui-même, mais s'interdisent toute synergie autre que d'ingénierie entre leurs différentes interventions.

Le tissu de ces opérateurs techniques est aujourd'hui extrêmement développé. Ainsi, les Éditions Lamy recourent à un ensemble de sous-traitants (SSII, développeurs, éditeurs de logiciels et de CD Rom, etc.) pour les aspects techniques et télématiques de leur service Téléroute. Les aspects opérationnels sont sous-traités à des entreprises extérieures - telles que la société Axime Services pour la mise en œuvre de la bourse de fret électronique ou la société Mimétique pour les techniques de simulation neuronale dans le cadre de l'optimisation des tournées et des temps de parcours. Les Éditions Lamy ne possèdent pas et ne gèrent pas de centres serveurs mais restent propriétaires des logiciels développés. Axime Services pareillement opère le service Téléfact de la filiale conjointe de France Télécom et des banques.

L'externalisation des fonctions d'opération est très prononcée dans tout ce qui touche au télémarketing où des prestataires en grand nombre offrent leurs services aux producteurs souhaitant développer des opérations de marketing direct. Matrixx, filiale de la compagnie de téléphone Cincinnati Bell, Altek (désormais Axime Direct), Cegedim, Sysmark sont de gros intervenants sur le marché du télémarketing ou du marketing direct. Les SSII bancaires (Sligos, SG2, Axime, ...) ou des SSII tournées vers le service à valeur ajoutée (GSI, ...) sont également de gros opérateurs techniques.

Leur caractéristique principale est de vendre leurs prestations soit à des producteurs qui cherchent à constituer leurs propres circuits de distribution directe, soit à des arbitragistes tels que nous venons de les évoquer. Ils n'encourent pas les risques liés aux métiers de distributeur ou d'arbitragiste, mais en contrepartie ne peuvent mettre en œuvre les articulations qui permettraient de globaliser des prestations et d'apparaître comme arbitragistes.

On peut également citer dans ces catégories les fournisseurs traditionnels d'information qui ont refusé d'intervenir directement sur les transactions et se contentent de produire et livrer des informations nécessitées dans les processus transactionnels. OR Télématique, Dun & Bradstreet, SCRL, l'ODA, etc. font partie de ces spécialistes de l'information qui n'ont pas souhaité étendre pour l'instant leur métier.

2.2.1 Les opérateurs du marketing direct

Les sociétés offrant leurs services dans le domaine du marketing direct visent l'externalisation des fonctions commerciales de fabricants ou prestataires les plus divers. Ces sociétés se positionnent sur les fonctions de promotion, de communication, de vente et d'après vente. A partir de ressources définies, tels des fichiers d'adresse, ces sociétés mettent en œuvre des opérations de sensibilisation-promotion-commercialisation selon leurs clients en achetant généralement les messages auprès de "rédacteurs" spécialisés qui sont principalement les grandes agences de publicité. Cette phase qui consiste à cibler des clients, c'est-à-dire à définir un marché, nécessite des outils relativement sophistiqués de traitement et de croisement de fichiers, de sélection multicritère, etc. En amont se trouvent donc tous les fournisseurs de fichiers.

Puis viennent les étapes du recrutement, qui peut être actif (télémarketing téléphonique par exemple) ou passif (réception d'appels ou de contacts clients générés par des annonces télévisuelles ou des publipostages par exemple). Ces sociétés prennent alors en charge le traitement des clients, saisissant les dossiers, émettant les factures et assurant le traitement complet des transactions jusqu'au paiement des produits ou prestations, y compris le traitement des contentieux. Elles peuvent également assurer directement ou au moins commander la logistique éventuellement associée à la transaction (envoi du produit). Pour gérer ces transactions, elles disposent éventuellement d'une logistique informationnelle propre (édition de factures, de documents, mise sous pli, routage, etc.) ou peuvent faire appel à des sous-traitants spécifiques.

Enfin, ces intervenants assurent également généralement le service après vente des opérations commerciales gérées, qui peut comprendre de plus en plus des prestations d'assistance à usage.

Ces opérateurs techniques optimisent en quelque sorte les fonctions commerciales de leurs clients, en prenant en charge tout ou partie du processus de commercialisation, pouvant aller jusqu'à une véritable externalisation (FM ou facilities management, autrement nommé dans le monde anglo-saxon actuel *outsourcing*) des fonctions de commercialisation d'un client donné.

Mais ces opérateurs ne vont pas jusqu'à intervenir comme intermédiaire sur des marchés et encore moins comme arbitragiste, bien que la plupart soient aujourd'hui conduits à se poser ces questions. Quelques illustrations de ces fonctions peuvent aider à comprendre leur portée.

Ainsi, Altek gère les abonnements de près d'un millier de revues produites par un grand nombre de groupes tels que le groupe Hachette, le groupe Perdriel, 50 millions de consommateurs, Libération, le groupe Bayard, Prisma-Presse, etc. Pour ces groupes, Altek assure la gestion informatique des abonnements, les paiements, assure le bon acheminement des revues à leurs destinataires et cherche à optimiser l'ensemble des formalités commerciales. Altek gère informatiquement les adresses, reçoit les paiements, procède aux encaissements. Altek intervient néanmoins peu sur le recrutement de clients qu'il considère comme étant le métier d'agences telles que France Abonnements. Néanmoins, Altek assure un courtage de fichiers et dispose de plus de 150 fichiers en propre. En dehors de la presse, qui est un gros consommateur de communications directes, Altek travaille avec les autres secteurs d'activités qui recourent très largement à la communication directe, tels que les organismes financiers. Ainsi, Altek procède à l'envoi des

relevés de comptes bancaires pour un certain nombre d'organismes financiers tels que Le Crédit Lyonnais, la Sofinco, Le Crédit du Nord. Altek gère des fichiers informatiques images, imprime et assure le routage de ces documents, éventuellement personnalisés en fonction des clients.

Altek a repris en FM le Livre de Paris (Larousse-Laffont) et gère, pour le compte de cette filiale des deux éditeurs, toutes leurs activités de vente par correspondance qui comprennent non seulement la gestion informatique de la clientèle mais également les envois d'ouvrages. Altek peut également être amenée à assurer la gestion des retours et la gestion des contentieux. Ce métier apparaît donc comme étant proche de celui de la vente par correspondance. Si un certain nombre d'acteurs cherchent à récupérer cette compétence en interne (notamment Hachette), Altek pense que, pour de nombreux acteurs, il s'agit aujourd'hui plutôt d'externaliser que d'internaliser ces fonctions commerciales et que ces acteurs sont à la recherche d'un intégrateur des fonctions commerciales, métier sur lequel la filiale d'Axime entend se positionner. Seuls les gros VPCistes ont aujourd'hui une structure d'agence intégrée qui produit à la fois les messages et gère la relation avec le client. Altek peut traiter directement avec les annonceurs ou intervenir à la demande des agences de publicité qui ont été sollicitées par les annonceurs potentiels. Ces agences ont peu d'incitation à rentrer sur le métier de la communication directe, qui est un métier qui nécessite des investissements relativement lourds et dont les compétences sont relativement éloignées de la publicité.

Sysmark, du groupe Marceau Investissements, exerce le même métier que Altek. Cege-dim, spécialisée sur le secteur de la santé, offre des prestations similaires. Le lien est tenu avec les sociétés de vente par correspondance. Le pas à franchir pour passer de l'un à l'autre consiste juste à éditer un catalogue multifournisseur, à passer de l'activité pour compte d'autrui à l'activité pour son propre compte, du statut de distributeur à celui de commerçant. Ce pas, ces sociétés ne souhaitent pas le franchir, dans la crainte notamment de devenir concurrente de leurs clients.

2.2.2 Les sociétés de télémarketing

Alors que les sociétés de marketing direct s'apparentent aux sociétés de vente par correspondance, les sociétés de télémarketing apparaissent assez proches des sociétés d'assistance. Leurs prestations consistent à se substituer à leurs clients pour des opérations qui s'apparentent certes à de la vente, mais souvent aussi à de l'assistance. L'exemple de Matrixx présenté dans l'encadré ci-dessous est particulièrement illustratif des fonctions assurées par ce type d'acteurs.

Téléperformance (210 millions de chiffre d'affaires, présent sur 5 pays européens en dehors de la France, 150 permanents, 1500 téléacteurs, 5 millions d'appels traités, 600 positions informatisées), Pronytel-Multicontact (désormais intégré à France Télécom, 330 permanents, 2000 téléacteurs, 5,5 millions d'appels traités en 1992, 640 positions informatisées) sont deux autres exemples de ces sociétés de télémarketing. Les services communément proposés sont:

- les services d'action commerciale qui permettent le recrutement de clients, leur fidélisation, la réalisation d'opérations promotionnelles, la prise de rendez-vous, la réalisation de campagnes d'informations (nouveaux produits, ...), de sensibilisation, etc.
- les services études et sondages, permettant de mieux cerner les marchés, de tester des produits, de procéder à des bilans de notoriété, d'effectuer des études médias, de déterminer les mix commerciaux, etc.
- les services de réception d'appels, pour assurer de la vente directe à partir de campa-

gnes médias, ou pour offrir des services de relations clientèle, des services consommateur ou des services d'information, des services d'accueil clientèle, etc.

- les services conseil et formation pour former en entreprises des téléacteurs.

2.2.3 Les fournisseurs d'information

La gestion des transactions nécessite fréquemment des informations sur les personnes et les entreprises. Celles-ci sont de deux types:

- des fichiers ou annuaires, permettant de définir les cibles et les marchés
- des informations financières permettant de sélectionner au sein des marchés ciblés les clients éventuels de catégories spécifiques de produits (assurances, crédits, vente, etc.)

Traditionnellement, les fournisseurs de fichiers sont considérés comme appartenant au monde de la commercialisation directe. Il est vraisemblable qu'un lien étroit s'établira peu à peu entre la constitution des fichiers et l'information financière, permettant de valider à la source et de qualifier les prospects éventuels. L'exemple de Line Data préfigure cette évolution.

Line Data

Line Data offre depuis 15 ans des produits de gestion informatisée des back-office. Les compétences du groupe se sont appliquées à des domaines aussi divers que la gestion des crédits, des portefeuilles d'assurances ou des Sicav et fonds communs. Cette stratégie répondait au souci des établissements de rationaliser leurs moyens de production et d'en améliorer l'efficacité. Face à l'évolution des préoccupations des acteurs financiers qui n'ont plus de gains majeurs de productivité à espérer de l'exploitation des back-offices, largement sous-traitée ou externalisée, Line Data a cherché à anticiper les nouveaux besoins des organismes financiers et plus largement du système productif, repérés comme étant la mise en place de processus de sélection des activités les plus rentables et de maîtrise des risques.

Depuis 1990, Line Data réoriente son activité vers les outils de management de l'information et les systèmes d'aide à la décision stratégique. Bien implanté sur les logiciels de gestion de portefeuille et de gestion de crédits, la société a racheté en 1992 au groupe Caisse des Dépôts et Consignations, la Coref, société qui a bâti une expertise originale et quasi unique de segmentation des clientèles et des marchés sur une approche géographique. L'adresse peut ainsi être enrichie de données commerciales grâce aux informations disponibles dans les bases de données de Coref. Coref peut également produire toutes études à composante géographique, par exemple installation de commerces ou étude de réseau de transport.

Coref a par ailleurs développé toute une gamme de produits de *scoring* permettant d'estimer les risques associés soit à un crédit, un comportement (pratiques d'utilisation des comptes courants par exemple), à un client (en fonction d'historiques d'achat, ...), à une sinistralité, etc.

Ayant réalisé en 1992 un chiffre d'affaires de 163,5 millions de francs en augmentation de 25% sur 1991 (par suite notamment de l'acquisition de Coref), Line Data emploie 230 collaborateurs.

Matrixx

Matrixx appartient à la compagnie de téléphone américaine Cincinnati Bell. Cincinnati Bell est présent dans trois grands secteurs d'activité : à travers Cincinnati Bell Téléphone, qui offre des services de télécommunication dans le Nord-Est des Etats-Unis, Cincinnati Bell Informations Services, qui produit des logiciels et offre des systèmes d'information et enfin, Matrixx, détenu à 100 %, qui offre différents services de marketing direct. Matrixx, qui prévoit de réaliser en 1994 un chiffre d'affaires de 200 millions de dollars, est implanté aux Etats-Unis et en Europe. Son implantation européenne s'est effectuée après étude détaillée des différents marchés européens en matière de télémarketing. La France est apparue à Matrixx comme étant le pays le plus développé en ce domaine, et Matrixx s'y est développée à partir de l'acquisition de deux sociétés de marketing téléphonique, Siscall d'une part, Phone Marketing d'autre part. Matrixx définit son cœur de métiers comme étant l'interfaçage entre les activités productives des grandes sociétés, et notamment des grandes sociétés de services, et leur clientèle. Ce métier consiste donc à assurer toutes les opérations de commercialisation dans la mesure où cette commercialisation relève d'une commercialisation directe, sans intermédiaire physique. Matrixx met en avant sa maîtrise de deux technologies importantes : d'une part, les télécommunications, d'autre part les systèmes d'information construits autour de bases de données. Ces compétences étant difficilement développables dans chaque entreprise, Matrixx propose à ses clients d'externaliser les fonctions commerciales qu'elle juge pouvoir assurer de façon plus efficace et plus productive.

Matrixx a défini son offre, tant aux Etats-Unis qu'en Europe, autour de 4 lignes de services :

1) *Direct Respo`se* : Ce service est un service de réception d'appels principalement, émis à partir d'informations publicitaires passant sur des canaux de télévision. Ces appels sont tous des appels gratuits (numéros verts). Matrixx propose une réponse de haut niveau aux appels émis suite à ces annonces, et est capable de répondre à des crêtes d'appels particulièrement importantes à la suite de spots télévisuels.

2) *Customized services* : Ce service est un service de réponse et d'assistance téléphoniques défini client par client, avec des personnels affectés spécifiquement aux communications concernant un client donné. Le personnel décroche en répondant au nom de la société concernée et est capable de traiter des questions relativement complexes. Ce service peut être illustré à partir de plusieurs exemples. La société Microsoft, qui a des centres de services consommateurs, sous-traite de plus en plus ces centres à des sociétés comme Matrixx. Motorola qui produit un pager sophistiqué connectable sur un micro-ordinateur, confie son support technique et son support marketing à une cellule de 15 personnes intégrée à Matrixx. Cette cellule répond à tous les problèmes posés par les clients de Motorola. Elle est située dans une salle où se trouvent tous les types d'ordinateurs sur lesquels le système peut être installé et qui permettent donc de reproduire les situations évoquées par les correspondants. Nestlé pareillement, pour des produits spécifiques, notamment du lait pour nourrissons, propose un numéro vert sur ses emballages, qui peut être appelé 24 heures sur 24. Le centre qui répond à ces appels est un centre Matrixx qui dispose de toute l'expertise nécessaire pour traiter tous les problèmes qui lui sont posés. Autre exemple aux Etats-Unis : la Société Hughes qui a lancé en 1993 un satellite de diffusion directe a sous-traité, en totalité, la commercialisation des canaux qui seront distribués sur ce satellite à Matrixx. Matrixx a, pour cette activité, construit un centre spécial à Salt Lake City qui rassemblera entre 400 et 600 personnes chargées uniquement de s'occuper de la commercialisation des services de Hughes, de la gestion des comptes, des paiements, des recouvrements.

3) *Busi`ess to Busi`ess* : Ce service est offert dans le cadre de relations interindustrielles. Il est proposé dans le cadre d'opérations ponctuelles non régulières, pour des petits industriels ou des petits commerçants afin d'assurer l'introduction d'un nouveau produit ou d'introduire de nouvelles conditions commerciales. Le service suppose de la part des personnels qui le mettent en oeuvre une très bonne connaissance de l'historique des relations concernées, des comptes et une bonne connaissance évidemment des produits ou des offres qui sont promus par ce moyen.

4) *Market Research* : Ces services sont des services d'études de marché, d'études sur la satisfaction des clientèles. Cette division est particulièrement importante en France dans la mesure où Matrixx assure un certain nombre d'enquêtes pour le compte de France Télécom sur la satisfaction des abonnés au téléphone.

Matrixx se positionne donc comme interface commerciale externe pour de grandes sociétés cherchant à développer la relation commerciale, soit avec des ménages, soit avec des entreprises.

Dans le monde des informations financières, relativement connu par ailleurs, les positions des acteurs ont sensiblement évoluées ces dernières années. Le tableau suivant récapitule les positions actuelles des leaders, portés par les services télématiques. OR Télématique et Infogreffe, offrant des bases en ligne d'informations financières riches et étendues, ont contribué à faire considérablement baissé le coût d'accès aux informations financières: le prix d'un bilan est ainsi passé sous la barre des 50 francs alors qu'il était au milieu des années 80 au-dessus de 200 francs, compte tenu des opérations de collecte alors nécessaires.

Les principaux opérateurs du marché de l'information

en millions de francs	Chiffre d'affaires total		Chiffre d'affaires information		Croissance 92/91
	1991	1992	1991	1992	
OR Télématique	232,6	255,5	232,6	255,5	9,9%
Infogreffe	145,0	237,0	145,0	237,0	63,4%
SCRL	258,4	304,0	180,9	212,8	17,6%
S&W	185,0	198,5	129,5	139,0	7,3%
Dun & Bradstreet	197,5	214,0	138,3	149,8	8,4%
Piguet	67,5	71,5	50,6	53,6	6,0%
BIL (JO)	26,5	41,7	26,5	41,7	57,6%
Pouey	81,3	91,4	35,0	39,3	12,4%

Source: Option Finance n°279 - 25 octobre 1993

2.2.4 Les opérateurs techniques des arbitragistes

Les arbitragistes tels que nous les avons caractérisés disposent généralement de leurs propres opérateurs techniques. Cofinoga est une structure intégrée disposant à Bordeaux d'un centre technique évolué; le groupe Laser (Lafayette Services) qui coiffe Cofinoga intègre en son sein une SSII, Mag-Info, qui développe pour le groupe les logiciels offrant les fonctionnalités requises pour les services mis sur le marché. Mag-Info intervient également pour l'ensemble de la distribution française.

La Compagnie Bancaire dispose également de son propre centre d'exploitation et recourt, mais très modérément, aux services d'Axime, pourtant intégré dans le même groupe. IMA, La Redoute, les 3 Suisses, Europ Assistance, la Camif ont également en propre leurs équipes d'exploitation même si les logiciels sont souvent acquis sur les marchés externes.

2.3 Les moyens techniques mis en œuvre par les opérateurs

Les centrales techniques mis en œuvre chez les opérateurs techniques, intégrés ou non à des arbitragistes, sont fondées sur la maîtrise de deux compétences techniques:

- les bases de données
- les réseaux

De véritables moteurs transactionnels sont installés chez ces opérateurs qui permettent aux personnels agissant en front-office, notamment chez les gestionnaires de cartes, les sociétés d'assistance ou les opérateurs de télémarketing, d'avoir instantanément sur leur écran une vue récapitulative du dossier traité. Selon les cas, la chaîne de traitement intègre ou non l'ensemble des étapes liées au traitement du client ou de la transaction, permettant d'ajuster le processus de communication au contexte exact du client ou du compte.

Au delà des bases de données multiples nécessaires à l'activité, ce sont leur articulation qui importe ainsi que la capacité de mobiliser des messages instantanément à partir des ordres introduits. Ainsi, on imagine le nombre d'opérations que suppose par exemple le zapping d'une revue sur un autre de la part d'un client de Cofinoga: arrêt d'un abonnement et de son routage, lancement d'un nouvel ordre d'abonnement avec ordre associé de routage, redressement des facturations, etc. Les sociétés de télémarketing et d'assistance disposent de véritables centres nerveux dont la concentration s'accroît. Matrixx, implantée aux Etats-Unis et en Europe dispose de 6 centres américains et de 2 centres européens (Paris et Londres): employant dans le monde 5 500 employés, elle opère 2 500 postes de travail informatisés. Téléperformance ou Pronytel exploitent environ 600 postes de travail informatisés. Le centre d'exploitation de Cofinoga à Bordeaux emploie 1 000 personnes. La Camif dispose de 600 postes de travail informatisés pour la gestion des transactions, SVP d'environ 400 postes, IMA peut mettre en ligne simultanément 400 techniciens d'assistance, la Sligos 150 à 200 opératrices pour les autorisations carte bancaire. Ces sociétés peuvent répondre à plusieurs dizaines de milliers de contacts par jour: 20 à 30 000 pour la Camif, autant pour IMA ou pour le centre de Bordeaux de la Cofinoga.

Les bases de données développées sont des bases de données relationnelles (généralement sous structure DB2 d'IBM), comprenant chacune plusieurs dizaines de tables; les capacités de stockage sont énormes: Cofinoga met en ligne 750 Gigaoctets, La Camif 200 Gigaoctets. Les budgets informatiques des Nouvelles Galeries comme de La Redoute avoisinaient en 1991 les 200 millions de francs. De façon générale, les budgets informatiques des grands distributeurs tournent autour de 1,5 à 2% du chiffre d'affaires (1,5-1,6% pour la Camif, 1,5% pour les Nouvelles Galeries, 2% pour La Redoute). Ces montants calculés sur le chiffre d'affaires total sont évidemment relativement beaucoup plus importants sur la marge brute des distributeurs.

En matière de réseaux, les opérateurs disposent tous de réseaux locaux permettant d'interconnecter les postes de travail avec les machines portant les bases de données qui peuvent être soit de grosses machines, soit des machines départementales. Des distributeurs d'appels (ACD) sont en service chez tous les opérateurs ayant de grosses fonctions téléphoniques. De plus en plus, les équipements de télécommunications sont couplés aux systèmes informatiques, par exemple pour prendre et couper les appels directement des claviers de saisie.

Ces moteurs transactionnels (que nous pourrions qualifier d'infomoteurs) représentent une barrière à l'entrée non négligeable du fait des investissements nécessaires et pourraient limiter le nombre des acteurs à même de devenir arbitragiste si cette fonction suppose l'internalisation de l'exploitation de ces moteurs. Au fur et à mesure que les métiers d'arbitragiste se développeront, ces moteurs transactionnels revêtiront une complexité accrue et devront intégrer des fonctionnalités étendues pour être dans la norme du marché. A l'image de ce qui s'est passé dans le monde du transport aérien avec l'extension fonctionnelle des CRS (Computer Reservation System), on peut penser que le ticket d'entrée dans le monde des arbitragistes s'élèvera rapidement.

Un exemple montre l'ampleur des fonctionnalités qui seront demandées dans un proche avenir. Il est fourni par les développements intervenant aujourd'hui chez Ikea. Ikea émet une carte Ikea Family, qui autorise le paiement des achats, en quatre ou six fois, sans frais. Le système, qui est en cours d'implémentation, doit permettre à l'occasion du passage de la carte dans le lecteur du guichet Ikea :

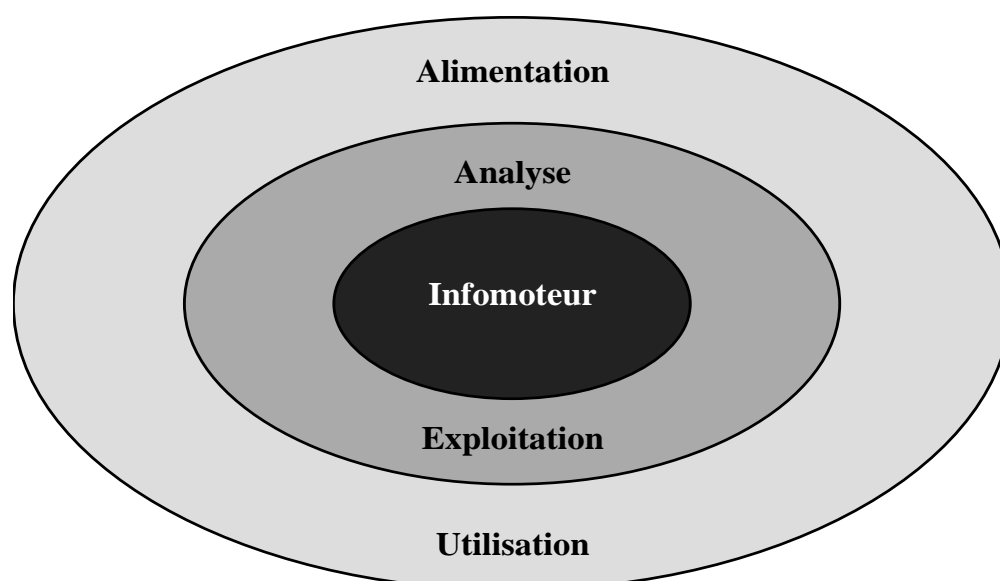
- 1) de faire remonter le dossier du client,
- 2) de *scorer* le client concerné,
- 3) de déterminer une offre de crédit spot à l'intérieur d'une enveloppe.

Quand Ikea rend la carte au client, il doit apparaître une offre de crédit, soit à destination d'Ikea, soit à destination du client. Si le crédit ou l'offre de paiement sans frais en plusieurs fois est accepté, l'ouverture du crédit est confirmée instantanément sur la machine. Dans le cadre d'une offre de paiement différé, le distributeur prend généralement en charge le coût du dossier et le coût du crédit quatre à cinq fois sans frais, et le paiement s'effectue sur les jours de valeur.

Un tel système devrait se généraliser rapidement dans les années qui viennent et concerner la plupart des grandes enseignes de distribution. Il devrait conduire à une transparence accrue des marchés dans la mesure où le passage d'une carte de financement dans un terminal de paiement devrait permettre un contact avec plusieurs organismes de crédit et permettre de remonter trois ou quatre offres de crédit simultanément. Le client aurait alors la possibilité de choisir la meilleure de ces offres. Un tel système devrait également voir le jour lors des achats à domicile. Bien évidemment, ces offres ne sont intéressantes que pour des achats se situant au-dessus d'une certaine barre, mais il est évident que ce plancher devrait peu à peu décroître. Les systèmes qui se mettent en place doivent donc pouvoir répondre non seulement aux techniciens du centre d'exploitation concerné, mais de plus en plus à l'extérieur, en quelques secondes. La technicité des moteurs transactionnels qui se mettent en place est considérable et il faut noter l'expérience accumulée dans les firmes françaises sur ces systèmes.

Les centrales transactionnelles qui se mettent en place peuvent être analysées selon les découpages fonctionnels introduits par les métiers de la communication directe (qui parlent de base de données marketing):

La centrale transactionnelle



Un certain nombre de fonctions génériques ressortent de ces schémas qui mettent en évidence l'alimentation de la centrale à partir des transactions traitées (souvent repérée comme *fulfillment* dans la terminologie anglo-saxonne, fonctions consistant à traiter la demande et la relation au client), l'analyse des stocks ainsi constituées, leur exploitation aux fins de segmentation du marché et enfin l'utilisation des bases pour générer de nouvelles transactions.

2.4 Les articulations entre systèmes

Ce qui distingue les opérateurs des arbitragistes est essentiellement formé des cloisons étanches établies entre leurs clients, alors que le propos des arbitragistes est au contraire de consolider au maximum l'ensemble de leurs systèmes transactionnels. Tous les opérateurs insistent sur le nécessaire cloisonnement qu'ils établissent entre les bases de données de leurs clients qui forme le soubassement même de leur crédibilité commerciale. Seules exceptions évidemment consenties par les clients sont les cessions de fichiers commerciaux selon des principes déontologiques stricts.

3. Les mécanismes d'émergence et les enjeux associés

Nous analyserons dans ce qui suit un certain nombre d'enjeux associés à l'émergence des nouveaux intermédiaires. Ces enjeux se situent à différents niveaux et peuvent concerner des catégories d'acteurs différentes ou être relatifs à des problématiques spécifiques comme par exemple les problèmes d'emploi et de travail. Ils ressortent clairement des investigations menées sur ces acteurs et chaque fois que cela sera possible, nous chercherons à les illustrer sur des exemples concrets.

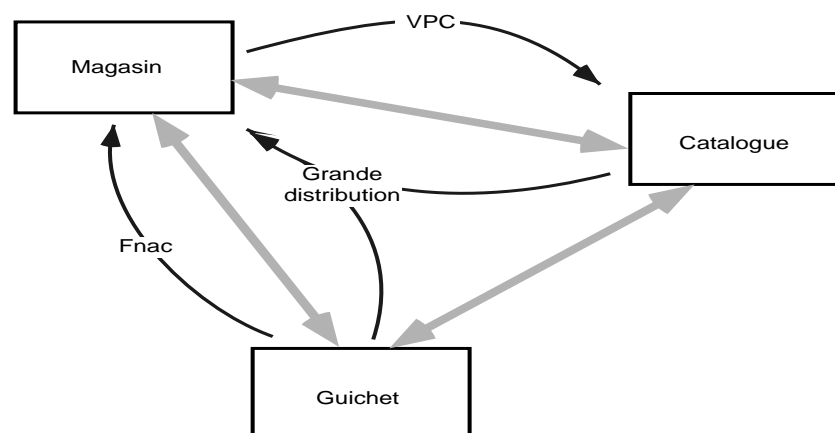
3.1 La dialectique entre circuits de distribution

Entre circuits physiques (le magasin), circuits directs (la VPC) et circuits virtuels (la commercialisation électronique de services) s'établissent des rapports dialectiques. Le premier constat est que les différents canaux de distribution sont perçus comme devant se renvoyer les uns aux autres.

Ainsi, pour les VPCistes, le magasin (La Redoute dispose par exemple d'une trentaine de magasins en France, la Camif a également des dépôts) permet de renvoyer sur le catalogue et de tester des produits. Il vient en complément du circuit direct. Au contraire, pour les Galeries Lafayette, Cofinoga et ses cartes doivent venir appuyer le développement des magasins, dans lesquels les achats de porteurs de cartes représentent souvent entre 30 et 40% des ventes. Pour la FNAC, les ventes de services en magasin (places de spectacle, voyages, etc.) sont avant tout destinées à drainer vers les magasins la clientèle pour accroître les ventes de biens. Il est donc difficile d'envisager leur commercialisation à distance dans le cadre de ce type d'enseignes.

Il existe donc un renvoi implicite différent selon les enseignes entre le magasin, le catalogue (papier ou électronique, représentant la vente à distance) et le guichet d'agence vendant des services (voyages, transports, spectacles, loisirs, produits financiers, services d'assistance, etc.).

Les renvois entre canaux



Ce qui se manifeste aujourd'hui est un découplage progressif de la notion d'enseigne d'une forme de distribution. Carrefour, les Galeries Lafayette-Monoprix, Printemps-Prisunic-La Redoute expérimentent et utilisent la plupart des canaux de distribution et la convergence des marchés devrait généraliser cette notion d'enseigne multicanaux dans un proche avenir.

Le patrimoine de l'enseigne ne réside plus alors dans son patrimoine physique (ses magasins, ses guichets ou ses catalogues), mais dans la maîtrise de sa clientèle et sa capacité à la mobiliser sur des consommations de plus en plus étendues. La centrale transactionnelle devient le cœur du patrimoine, et génère une confiance et une fidélité que la fréquentation des magasins, des guichets ou la consultation des catalogues ne suffira plus seule à induire.

Le contact interpersonnel dans la relation commerciale restera à n'en pas douter important. On a vu l'importance des centres d'accueil téléphonique qui se mettent en place et leur implication dans les multiples facettes de la relation (avant vente, vente, après vente). Le contact en magasin ou en guichet ne pourra pas non plus disparaître totalement. Mais l'évolution du magasin et du guichet est aujourd'hui posée. Ce qui apparaît crucial est la constitution des bases de données clientèle qui permettra au commerçant, quelle que soit son échelle, de stimuler son activité par des campagnes promotionnelles adéquates, en les appuyant sur une segmentation et un ciblage important de ses actions.

Le salon professionnel constitue une des formes intéressantes de la mutation actuelle du commerce. Le salon qui est avant tout un lieu de renseignement et un lieu de promotion ne vise pas à la vente immédiate; il forme un lieu moderne rassemblant côte à côte des offreurs comme le faisaient autrefois les rues marchandes dédiées à tel ou tel type de commerce et qui ont aujourd'hui disparues de nos cités.

Le salon est surtout un lieu de constitution de listes commerciales. Il n'est pas neutre que Blenheim, l'un des tous premiers organisateurs de salons en Europe, soit aujourd'hui un gros vendeurs de fichiers permettant de cibler des clientèles spécifiques constituées à l'occasion des salons qu'il organise. Une interaction étroite s'établit ainsi entre les lieux physiques (magasin, guichet, salon, ...), les fichiers ou annuaires (version publiée d'un fichier) et les catalogues:

Le contrôle du client

La maîtrise du client redevient essentielle pour de nombreux secteurs qui avaient délégué leur gestion commerciale à d'autres intervenants. Ainsi, dans le domaine bancaire, on constate une réinternalisation d'un certain nombre de fonctions transactionnelles. L'expérience de la carte bancaire française est à cet égard intéressante. Définie comme une carte communautaire à l'origine (carte bleue ou carte bancaire), les grandes banques ont externalisé sa gestion sur des sociétés de services. La carte elle-même a créé une distance entre la banque et sa clientèle. Les banquiers constatent aujourd'hui qu'au moindre problème, les clients changent aisément de banque, et ne connaissent plus (ne fréquentent plus) leur agence bancaire. Face à la banalisation des métiers bancaires et à la perte d'identité qu'a introduit la carte bancaire, il y a nécessité aujourd'hui pour les banquiers de reprendre contact avec leur client. La carte reste le support de cette reprise en main et nécessite donc d'être réinternalisée dans l'outil de production bancaire. L'enjeu en est la différenciation des services offerts par les banques. Est-ce que, avec la carte X, je vais accéder à plus de choses qu'avec telle ou telle autre carte? Est-ce que mon banquier, qui sait que je dépense X dans le magasin Y, va avoir une démarche pro-active pour m'offrir des services complémentaires ou des crédits ciblés? Est-ce que la carte, par le biais de partenariats tissés entre ma banque et d'autres prestataires, va me permettre d'accéder à d'autres produits et services? On vérifie aisément à partir de cet exemple que tout le monde est en train d'entrer sur le marché de tout le monde.

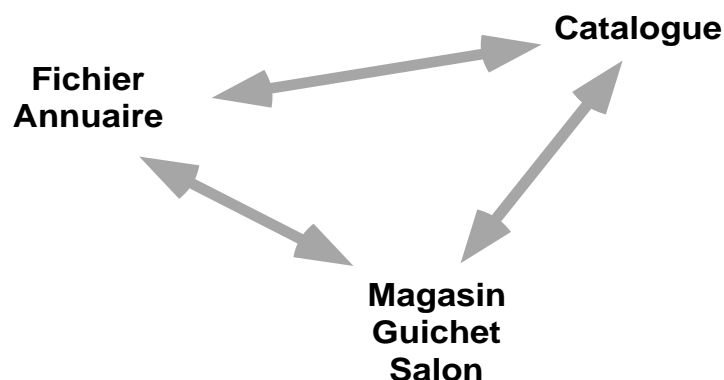
Du côté du commerçant, l'évolution des moyens de paiement fait perdre une partie de la connaissance des clients. En effet, le paiement par carte bancaire, qui tend à se généraliser au détriment du chèque, fait actuellement perdre aux commerçants une grande partie de la connaissance de sa clientèle, puisque les noms et adresses qu'ils pouvaient éventuellement relever sur un chèque ne sont plus disponibles à l'occasion d'un paiement par carte bancaire. L'introduction d'un service comme Facitel peut permettre de redonner aux commerçants une certaine maîtrise de leur clientèle.

Facitel a été ouvert à l'initiative de France Télécom et de trois autres partenaires rassemblés dans une même société anonyme (Air Inter, la BNP et la SNCF). L'objectif de Facitel est de proposer un service de club d'achats de biens et de services de consommation courante, avec télépaiement sécurisé associant le Minitel et la carte bancaire à puce. Facitel est conçu tout particulièrement pour des biens et services de consommation courante, notamment les services de réservation, transports, loisirs, hébergements, spectacle et des services de biens culturels. Le commerçant qui souhaite utiliser Facitel doit adhérer à Facitel, proposer un service d'achat par Minitel avec télépaiement et promouvoir le service. Le client doit disposer d'un lecteur de carte, qui est aujourd'hui distribué par France Télécom pour 25 F TTC par mois, le lecteur étant expédié par la poste à tous les clients qui adhèrent à Facitel. Au moment de payer son achat, le service Minitel du commerçant demandera au consommateur d'introduire sa carte bancaire dans le lecteur de carte à mémoire connecté au Minitel, et les opérations de paiement s'effectueront alors automatiquement. Demain, il est envisageable de disposer d'un terminal Minitel muni d'un lecteur intégré et, relativement prochainement, d'un téléphone avec fente, les opérations étant alors effectuées par un serveur vocal. Les études de marché ont montré que le coût du lecteur de carte à mémoire n'était absolument pas rédhibitoire et qu'environ un tiers de la population équipée du Minitel pouvait être intéressée par ce type de service. Pour les clients, Facitel présente l'intérêt d'une souplesse accrue dans l'acquisition d'un certain nombre de services. Pour les fournisseurs, il s'agit d'un nouveau circuit de distribution, qui permet à la fois de fidéliser et d'acquérir de nouveaux clients. Le gain d'image qui doit en résulter doit de plus être associé avec un gain de sécurité pour le fournisseur.

Le service est rémunéré par une commission forfaitaire prélevée à l'occasion de chaque paiement. L'intérêt des fournisseurs peut être variable, selon que son canal de distribution de biens ou de services entre en concurrence ou non avec les autres canaux de distribution qu'il mobilise. Ainsi, Air France a refusé d'entrer pour l'instant sur ce service, tandis qu'Air Inter espère privilégier à travers ce canal la vente directe. En ce qui concerne les produits culturels, notamment livres et disques qui parviennent ensuite par voie postale,

Facitel rencontre un certain nombre de difficultés auprès de grandes surfaces de vente pour lesquelles ces produits sont en quelque sorte des produits d'appel. Ainsi, pour la FNAC, la vente de places de spectacle est essentiellement destinée à faire venir les gens dans son magasin et un canal de télévente ne présente, dans ce contexte, que très peu d'intérêt.

Facitel peut éventuellement permettre au commerçant de retrouver la connaissance de sa clientèle. Cette question de la restitution de l'information commerciale aux fournisseurs de services est actuellement étudiée par Facitel qui considère qu'il peut y avoir là une incitation pour les fournisseurs à se brancher sur ce nouveau canal, et donc un facteur de développement important du service.



Le cœur du métier de distribution semble aujourd'hui de coupler clients et articles dans les systèmes d'information mis en place. Ceci suppose de pouvoir naviguer de façon complexe au sein des systèmes d'information. Il faut noter que cette exigence dépasse très largement le secteur de la distribution: dans tous les débats autour des réseaux de la santé, la connaissance fine des consommations par client constitue l'enjeu majeur.

3.2 Les circuits de la prescription

De façon paradoxale, l'intégration de la transaction accompagne la dissociation des flux et se justifie d'ailleurs par un processus croissant de découplage des différents flux d'information. La commande (et souvent le flux logistique qui lui est associé (bons de livraisons, etc.)), la prescription et le paiement sont de plus en plus fréquemment disjoints: ainsi, la télématique joue-t-elle un rôle majeur et rapide dans les situations où cette dissociation s'opère, comme c'est le cas par exemple du tiers payant où le prescripteur (le médecin), le consommateur (le patient) et le payeur (l'organisme social) sont différents. Citius a bâti son activité également autour de cette dissociation, permettant au service de base d'une entreprise de passer ses commandes de consommables et de petit équipement dans le cadre de délégations budgétaires.

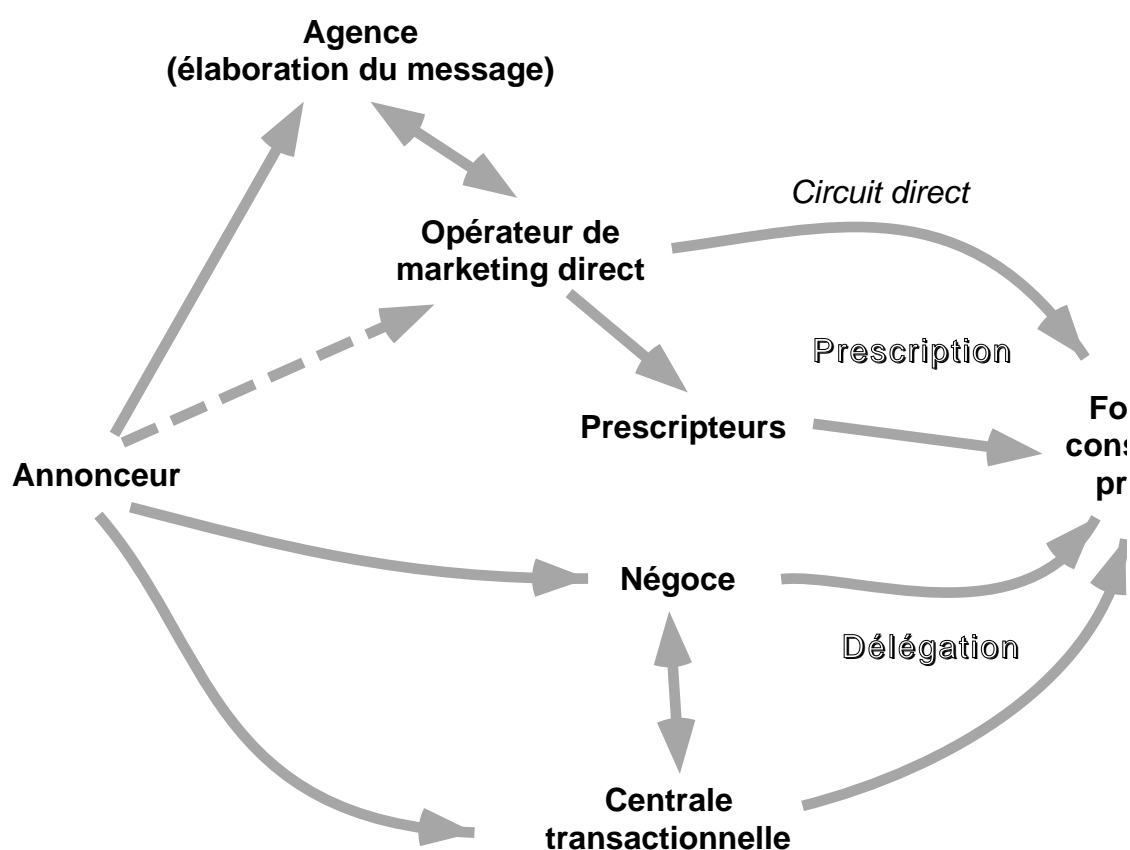
Les développements qui précèdent conduisent également à penser qu'une évolution des mécanismes de prescription, notamment à travers la publicité, doit intervenir. La prescription est aujourd'hui avant tout une prescription de produit; on peut se demander si elle ne devra aussi comporter une labellisation d'enseignes au sens où nous l'avons évoquée. Certes, de la même façon que subsistera une multiplicité de canaux de distribution, les circuits et les objets de la prescription auront tendance à se multiplier plus qu'à ne se concentrer. Si demain se multiplient les catalogues électroniques, le recrutement de masse aujourd'hui pratiqué par la vente à distance changera de nature: il faudra en effet alors vendre le catalogue, le labelliser auprès des clients, faciliter la vie du consommateur à travers l'usage de ces catalogues et ensuite activer sa consommation sur un catalogue donné.

La prescription actuelle, par le biais de publicités intensives offertes à travers les mass média relève d'un modèle pyramidal. On devrait voir émerger progressivement un modèle beaucoup plus matriciel dans lequel des circuits de prescriptions seront infiniment plus complexes. Il est vraisemblable qu'il s'agira alors de convaincre le client, en quelque sorte de

produire une vibration intérieure vis-à-vis du produit concerné. Les incitations seront donc relativement complexes et compliquées à débroussailler. La valeur importante vis-à-vis du circuit de distribution deviendra alors la confiance et les questions que se poseront les consommateurs auront trait à l'honnêteté du distributeur ou du commerçant et à la possibilité de lui accorder ou non sa confiance.

Face aux circuits de prescription (conduisant à la consommation de produits) mis en œuvre par les fabricants, pourraient se développer des circuits de délégation (fidélisant la "fréquentation" d'enseignes ou conduisant à l'adhésion à des cartes ou catalogues) mis en œuvre par les négociants.

La mutation des circuits de prescription



Les annuaires sont aujourd'hui une illustration de cette évolution des circuits de prescription. L'annuaire téléphonique reste un outil important d'orientation de la demande vers un fournisseur. Certains secteurs d'activité (les médecins, les déménageurs, les cuisinistes, les taxis, certains types de commerce, ...) doivent une bonne partie de leur activité aux publicités passées dans l'annuaire téléphonique ou d'autres annuaires professionnels largement diffusés.

Après être passé du support papier au support électronique (passage sur un système Télétel), l'annuaire devrait, dans les quinze ans qui viennent, passer sur support télévisuel et

s'inscrire dans le cadre du développement des médias interactifs.

On imagine volontiers que, dans le cadre d'un canal interactif, l'utilisateur recherche un interlocuteur à travers une navigation dans une chaîne d'informations au sein de laquelle il sera possible de distinguer un certain nombre d'étapes. La première fournira les informations générales sur un secteur. Si par exemple l'utilisateur recherche un assureur, on lui fournira un certain nombre d'indications sur le fonctionnement général des assurances, sur la différence entre un agent et un courtier, de façon à ce qu'il puisse définir une problématique de recherche. Dans une deuxième étape, en fonction de cette problématique de recherche, on l'orientera vers un type de professionnels, selon que les critères de son choix s'exprimeront sur une dimension géographique (proximité) ou sur une dimension fonctionnelle ou tarifaire.

Une fois ces choix exprimés, il s'agira de mettre en rapport l'utilisateur avec les interlocuteurs qui devraient répondre aux critères exprimés. On réduit donc le champ de la recherche, et l'utilisateur doit alors être confronté à une offre de façon à pouvoir choisir un prestataire. L'idée qui émerge aujourd'hui chez les spécialistes des annuaires comme l'ODA est que les prestataires devront alors se présenter à leur client potentiel à travers de petits montages vidéo qui leur permettront de se présenter et de se vendre. Seule une telle présentation permettra de faire passer un certain nombre de messages directement sur la qualité, les compétences et l'expression du prestataire, et sur son environnement.

Les barrières qui séparent aujourd'hui la notion d'annuaire de la notion de salon s'estomperont vraisemblablement avec l'émergence d'annuaires de type vidéo, permettant de naviguer, éventuellement de façon interactive, dans l'offre des "exposants". Leur rencontre s'opérera effectivement autour de l'image. On voit donc apparaître une convergence potentielle entre les concepts d'annuaire, ceux de salon et ceux de catalogue. Ces produits sont en fait les mécanismes de mise en rapport d'interlocuteurs ou, plus largement, de mise en rapport d'une offre et d'une demande ou des informations liées à l'offre et des informations liées à la demande. Ces produits représentent donc des interfaces opérant en amont des marchés. Dans la mesure où les marchés connaîtront des évolutions sensibles dans les années à venir, compte tenu de la mutation des mécanismes transactionnels, il apparaît aujourd'hui que ces interfaces vont devoir évoluer avec l'évolution des marchés et qu'il serait sans doute hasardeux de considérer que les fonctions "annuaire", les fonctions "catalogue" et les fonctions "salon" conservent leur statut actuel dans un monde transactionnel qui aura profondément évolué. En d'autres termes, si, aujourd'hui, le grand public et le monde professionnel sont les principaux clients des annuaires, il n'est pas évident que demain, les clients des producteurs d'annuaires qui conserveraient leur structure actuelle soient toujours les mêmes. De nouveaux intermédiaires assurant de nouvelles fonctions d'interfaçage pourraient devenir dominants (nos centrales transactionnelles) et intégrer dans leurs propres produits ce qui constitue aujourd'hui le prolongement naturel des annuaires tels que nous les connaissons.

Dans l'évolution de ces mécanismes, il ne faut plus considérer le client ou l'utilisateur comme une entité définie et "entière". Le consommateur "final" se scindera en autant de consommateurs partiels définissant des classes de besoin de services ou d'assistance permanents ou récurrents auxquels le négoce devra faire face. Le consommateur "intermédiaire" sera, lui aussi, principalement structuré en projet, par exemple la construction d'un bâtiment. Des prescripteurs intermédiaires subsisteront, tels les professions de santé, les concepteurs de projets dans l'univers professionnel (les architectes pour un bâtiment), des artistes, des sportifs ou des leaders d'opinion dans d'autres domaines initiant les phénomènes de mode. Si la prescription vise avant tout le consommateur, on peut penser que la délégation visera avant tout la fonction de consommation ou

de production (le projet), qu'il soit personnel (gérer les loisirs des enfants, assurer la maintenance d'un logement, ...) ou professionnel (disposer d'un service logistique complet, gérer des équipements bureautiques dans leur globalité [maintenance, assurance, remplacement, mise à jour logicielle, etc.], ...).

Le négoce a traditionnellement une fonction de prescription. La mutation des circuits de prescription que porte en germe la mutation de la gestion des transactions devrait induire une profonde mutation des métiers du négoce. Ce n'est là qu'une approche différente du phénomène déjà évoqué de déconnexion des circuits physiques de la notion de commerce. La question centrale n'est plus de nature logistique (transports et stockage), mais de nature stratégique (maîtrise et contrôle des clientèles). Face à ces évolutions, certaines formes traditionnelles de négoce qui n'auront pas su prendre ce virage risquent de voir leur activité fortement précarisée.

3.3 La circulation des informations commerciales

L'articulation de la production et du commerce est un des enjeux majeurs des nouvelles formes d'intermédiation. Quel que soit leur développement, les centrales transactionnelles constituent des sources d'information extrêmement précieuses pour tous les intervenants du système productif.

Pour les centrales elles-mêmes, les stocks d'informations constitués par le traitement des transactions permettent une segmentation des clientèles, un affinement des offres et une qualité de service hors de portée des outils classiques de gestion des transactions. Ainsi, l'affichage instantané des historiques de consommation d'un client permet à l'opérateur en contact avec celui-ci non seulement de comprendre beaucoup plus rapidement la nature des questions posées, mais aussi de pouvoir y faire face grâce à l'assistance du système pour formaliser des offres adaptées.

Le pouvoir associé aux centrales transactionnelles est ressorti très nettement de leur constitution dans le champ des professions de santé. Les réseaux, concentrateurs et organismes intermédiaires constitués dans ce secteur sont avant tout destinés à donner aux professions de santé les moyens de négociation avec leurs organismes de tutelle: l'analyse des transactions d'un secteur peut constituer un enjeu majeur au sein de ce secteur. Des études ont montré l'importance économique, le rôle et les enjeux des armoires à plans ou à documents informatisés se mettant en place dans le secteur du bâtiment.

D'autres illustrations sont possibles des enjeux associés à la circulation des informations issues des centrales transactionnelles. Le système informationnel de l'IMA permet par exemple la réalisation d'études pour les mutuelles d'assurance et les clients importants, même si pour l'heure cette activité demeure marginale. IMA réalise depuis trois ans des études et analyses grâce à plus d'un million de dossiers. IMA est consciente - comme d'ailleurs ses clients - de l'importance stratégique de la collecte de données et de la constitution de bases de données. Dans le cadre des accords d'assistance, certaines informations collectées - le nombre d'interventions d'assistance réalisée sur tel modèle automobile sur l'année - remontent vers le Groupe automobile PSA (aujourd'hui par fax, mais dans l'avenir l'échange de messages sera complètement informatisé).

Cette remontée d'informations commerciales se développe par exemple dans le domaine

des services d'assistance aux véhicules et plus particulièrement avec le groupe PSA, principal client tiers de IMA. Deux types de contrat existent: le contrat d'assistance et le contrat optionnel ou d'assurance. Le contrat d'assurance s'adresse plus particulièrement aux véhicules d'occasion du Groupe PSA. Du constructeur automobile, IMA reçoit une quote-part de la prime d'assurance versée pour chaque véhicule d'occasion vendu par le réseau PSA. Cette prime sert à payer les frais d'assistance-dépannage éventuels sur les véhicules d'occasion vendus par le réseau PSA. La rentabilité de ce type de contrat dépend de la bonne gestion des risques et des coûts d'intervention, c'est-à-dire les frais engagés dans des opérations d'assistance pour optimiser et rentabiliser ces prestations de services.

Dans le cas précis des contrats d'assistance qui sont souscrits exclusivement pour les véhicules neufs du Groupe PSA, la rémunération des prestations de services d'IMA n'est pas liée à des probabilités d'intervention mais au montant des frais effectivement engagés par IMA pour assister les véhicules du Groupe PSA. En fonction des dossiers sinistres ouverts, IMA facture ses frais d'intervention. Les coûts de sinistre sont remboursés par PSA.

On imagine volontiers la valeur des informations pour les fabricants issues plus généralement de tous les contrats de type leasing-assurance-maintenance passés par les grands organismes de crédit, pour les professionnels ou les particuliers. Le service Allo-Infos de Mondial Assistance propose également à ses clients de leur "transmettre les résultats quantitatifs et qualitatifs liés à ce service (nombre d'appels, profils des utilisateurs, thèmes récurrents), offrant ainsi la possibilité de mieux connaître leur clientèle et ses attentes en matière d'informations" (Plaquette Allo-Infos).

Toutes les informations d'intérêt collectées par les opérateurs techniques sont évidemment restituées aux clients, et cette transmission fait partie des contrats de base. Pour les centrales transactionnelles elles-mêmes, exploitées par des acteurs en position d'arbitragiste, les informations peuvent être vendues et certaines d'entre elles font partie d'une connaissance stratégique des marchés qu'il peut être exclue de porter à la connaissance d'autres acteurs.

3.4 L'économie des centrales

L'économie des grosses centrales bénéficie d'importants effets d'échelle. Ceux-ci sont toutefois fréquemment réinvestis dans l'accroissement des fonctionnalités offertes par ces centrales. Il apparaît toutefois que les centrales transactionnelles actuelles sont capables d'offrir un service de gestion commerciale d'une clientèle à un coût bien inférieur au coût de traitement de cette même gestion dans le cadre d'un distributeur de services classique. Ainsi, une grande centrale transactionnelle affiche un coût annuel de traitement d'un client (hors coûts postaux qui représentent un poste important) inférieur à 300 francs.

L'économie des centrales dépasse la simple question de leur coût. Les économies engendrées sur le traitement des transactions sont considérables du fait d'une meilleure mise en concurrence. L'exemple de Veba en Allemagne présenté dans l'encadré ci-après illustre les gains rendus possibles par un système d'intermédiation électronique, de l'ordre de 30% dans ce cas précis.

Cet exemple confirme après d'autres la dépendance qui s'instaure pour de nombreux

L'exemple allemand de Veba

VEBA WOHNEN, une filiale du conglomérat allemand Veba, gère un parc de 134 000 logements qu'elle loue à des particuliers. L'entreprise a investi 246M de DM (826M de FF) dans la maintenance des bâtiments dont elle assume la gestion en 1992. Dès 1988, Veba a installé un réseau d'EDI qui lui permet de s'interconnecter avec 240 artisans prestataires de services de maintenance. Fin 1992, l'entreprise, selon ses dires, est au coeur d'un réseau de 420 connexions et 85% des contrats de réparation sont coordonnés par l'intermédiaire des EDI. La direction de Veba Wohnen assume qu'il s'agit là de la plus grosse communauté EDIFACT en Europe, puisque c'est ce standard de messages qu'elle a décidé d'exploiter.

Les logiciels spécifiques à ce mode d'échange de données sont fournis gratuitement aux entreprises de maintenance qui souhaitent se raccorder au donneur d'ordre. Il convient ici de préciser que les logiciels et les services informatiques sont fournis par une filiale de Veba: LION1.

La procédure d'utilisation des EDI dans la maintenance est la suivante:

- 1) les locataires signalent un problème à Veba (l'entreprise dispose d'une base de données où toutes les références des appartements sont installées);
- 2) Veba envoie un courrier électronique (par le réseau BTX ou X 400 de Deutsche Telekom) à toutes les entreprises susceptibles d'intervenir lorsque le coût de la réparation est supérieure à un certain montant;
- 3) les artisans acceptent (par retour de courrier électronique) ou refusent; (si dans les 24 heures personne ne prend le contrat, le montant de ce dernier est revu à la baisse, ce qui est censé inciter les artisans à répondre au plus vite);
- 4) l'artisan qui a répondu positivement fournit les détails nécessaires sur sa prestation à partir d'une base de données qui inclut les références des travaux de réparation et le prix de ces prestations;
- 5) la facture de l'artisan est traitée électroniquement: une vérification automatique est effectuée à partir de la base de données "prestation" ainsi qu'avec une autre base qui retrace l'historique des prestations effectuées depuis la mise en oeuvre du système.

Cette chronique historique des opérations de maintenance est une source incomparable d'informations pour Veba Wohnen. A partir de celle-ci, les prix des prestations de service sont gérés électroniquement, ce qui permet de nourrir automatiquement l'autre base de données accessible aux artisans. Tous les semestres, des spécialistes qui représentent les 25 corps d'état intervenant dans les opérations de maintenance et des responsables de Veba se réunissent pour réexaminer la liste des prix. La mise en réseau permet également à Veba d'offrir un "service d'assistance électronique à la comptabilité" à ses fournisseurs, puisque les EDI autorisent le traitement comptable des opérations directement de système à système.

La société gère environ 5 000 transactions/réparations quotidiennement. Avant 1988, chacune de ces opérations engendraient 35 étapes administratives gérées manuellement et sur support papier. Aujourd'hui, il ne subsiste que 6 étapes traitées par la main de l'homme, plus quatre gérées électroniquement. L'utilisation des EDI permet donc à Veba:

- une stricte limitation des dépenses liées aux échanges papier;
- une meilleure gestion de l'information qui a notamment pour effet d'éviter les interventions en doublon (la centralisation de la réception des appels évite aux artisans de se déplacer pour une panne déjà traitée);
- une réduction des délais de réparation (et donc de meilleures relations avec les locataires);
- une forte diminution des erreurs de comptabilité;
- une stabilisation des relations avec les fournisseurs qui se fédèrent autour de Veba. En fait, 20% des artisans connectés réalisent environ 80% des prestations.

Avant l'installation de ce système, Veba estimait le prix moyen d'une prestation de maintenance à 360DM. Aujourd'hui, ce coût a été abaissé à 250DM. Grâce aux EDI, et selon Veba Wohnen, "la transparence des marchés" s'est accrue car avec le même budget l'entreprise peut solliciter plus de partenaires pour répondre aux appels d'offres. L'envoi des contrats sous forme électronique permet de les harmoniser et donc d'autoriser une automatisation d'une partie de la comptabilité.

Source: Approches Européennes de la Transaction Electronique, PCA, Ministère de l'Equipement, 1994.

corps de métiers avec les centrales transactionnelles. Il devient hors de question, sous peine de déclin rapide, pour de nombreux artisans de ne pas être connecté à une centrale transactionnelle. Dans le contexte français actuel, un concessionnaire automobile qui n'est pas inscrit dans les fichiers des sociétés d'assistance perd progressivement le marché du dépannage. Dans le secteur des services, des transports, de la construction, de la maintenance, etc., le raccordement sur une ou plusieurs centrales transactionnelles sera indispensable au maintien de sa présence sur un marché: ces nouvelles centrales deviennent des places de marché électronique, dont l'efficacité commence à apparaître.

On peut s'interroger sur l'éventuelle concentration de ces places de marché et de leurs gestionnaires, dont l'impact serait considérable sur l'économie nationale. L'exemple précurseur des centrales de réservation aérienne, qui ne sont qu'une illustration bien connue des centrales transactionnelles, montre que la concentration d'un secteur peut s'opérer autour des centrales transactionnelles: dans le transport aérien actuel, Amadeus, Galileo et Sabre structurent l'ensemble de l'industrie. Le risque de concentration des centrales est réel, même s'il n'est aujourd'hui pas manifeste. On peut toutefois considérer dans le contexte français que plusieurs groupes peuvent prétendre développer des centrales: tout se jouera alors autour des alliances qu'elles devraient générer entre elles.

La mutation de la gestion transactionnelle de nos économies pose in fine son impact sur l'élargissement ou la contraction ultime du PIB qu'elle pourrait entraîner. A ce stade de développement des centrales transactionnelles dont il est difficile de chiffrer l'ampleur (toute une recherche sur la comptabilité des transactions serait intéressante de ce point de vue), aucune conclusion définitive ne peut évidemment être proposée sur une question d'une telle ampleur. Les économies réalisées grâce aux centrales transactionnelles qui ont été évoquées laissent penser une meilleure compétitivité du système productif que l'on doit retrouver ailleurs dans l'économie. D'autres éléments militent pour considérer que ces nouvelles formes d'intermédiation peuvent créer une valeur ajoutée non négligeable en offrant de nouveaux services aujourd'hui rendus pour les particuliers par eux-mêmes. L'exemple de Télémarket est particulièrement illustratif de ces potentialités.

Télémarket montre qu'au prix d'un surcoût de l'ordre de 15 à 20% par rapport aux hypermarchés les plus agressifs, mais de façon compétitive par rapport au petit commerce de proximité, le téléachat de produits banalisés génère 3 fois plus d'emplois que la distribution "moderne": les télé-services et notamment l'intermédiation électronique peuvent générer des emplois importants, qui correspondent à la valeur de certains services que se rendent à eux-mêmes les ménages. Grâce aux gains de productivité que procurent les centrales transactionnelles, le "surcoût" de cet achat de services peut représenter un montant admissible et conduire ainsi à une dynamique positive au niveau de l'économie nationale.

3.5 Emploi et travail

Les centrales transactionnelles génèrent des emplois d'une nature particulière. L'externalisation des fonctions commerciales est souvent en premier lieu le résultat de difficultés à intégrer dans les organisations les conditions de travail nécessitées par les formes modernes de commercialisation. Deux caractéristiques émergent en effet:

- la précarité des emplois liée à la saisonnalité et aux pointes importantes de l'activité,
- les conditions de travail: l'offre de services doit pouvoir intervenir fréquemment 24

Télémarket

Monoprix, société qui réalise un chiffre d'affaires d'environ 20 milliards de francs, possède la majorité du capital Télémarket aux côtés de la Compagnie Générale des Eaux. Le principe de Télémarket est celui de la vente à distance et de la livraison à domicile de produits non spécialisés. L'idée est de permettre à ses clients d'effectuer la totalité des courses alimentaires ou non alimentaires banales avec un organisme qui se substitue, partiellement ou totalement, aux magasins traditionnels.

Le démarrage de cette forme de vente date de l'expérience Télétel menée à Vélizy par France Télécom. Mais, toutes les expériences développées dans les années 1980 se sont avérées être des désastres financiers. En effet, non seulement les investissements à consentir sont importants, mais de plus, le service nécessite une grande compétence technique. L'activité Courses à domicile nécessite en effet:

- 1) une télématique impeccable, à même de récupérer la totalité des commandes
- 2) un système de prise de commande en ligne directe avec la gestion des stocks. Le prestataire en effet ne peut pas se permettre de ne pas livrer le poulet commandé parce qu'il n'y en a plus. La connexion avec les stocks doit être obligatoire. Dans le contexte de Télémarket aujourd'hui, subsiste un petit décalage d'un quart d'heure en temps réel entre prise de commande et mise à jour des stocks. Une nouvelle version du logiciel, en cours de développement, devrait résoudre ce problème ;
- 3) une informatique sophistiquée permettant un suivi historique des commandes, la gestion de différents types de modes de paiement, tous types de cartes, chèques, et permettant de sortir la totalité de la livraison dans l'ordre du picking effectué dans les entrepôts de façon à faciliter une organisation totalement en flux tendu qui se caractérise par une course perpétuelle contre la montre ;
- 4) une organisation des tournées de livraisons très pointue qui nécessite de s'adapter aux horaires des clients et dont tous les points de desserte sont (tous les jours variables ;) ou (variables quotidiennement ;)
- 5) un entrepôt spécialisé, dédié à ce type de service, avec une organisation de picking relativement peu automatisée. L'entrepôt de Télémarket a une surface de 6 000 m².

Avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 100 millions de francs, Télémarket représente une activité importante pour une société de services, mais constitue un petit distributeur. Son activité représente grossièrement l'activité alimentaire d'un petit hypermarché.

Il faut souligner que l'activité de Télémarket nécessite de deux à trois fois plus de main-d'oeuvre que n'importe quel autre système de distribution. 150 personnes travaillent à Télémarket contre 40 dans un hypermarché de taille équivalente.

Télémarket estime qu'en moyenne, ses produits sont vendus avec un surprix s'établissant dans la fourchette entre 18 et 20 % tout compris, par rapport à un hypermarché relativement agressif. Sur une commande moyenne d'un montant de 800 francs, ce surprix représente environ 100 à 150 F.

La clientèle de Télémarket est relativement spécifique: elle est composée de ménages biactifs avec jeunes enfants, de célibataires surchargés (journalistes, informaticiens ...), de personnes qui ne peuvent temporairement se déplacer (handicapés, femmes enceintes, ...) et de personnes âgées. Cette dernière catégorie représente sans doute un énorme marché et Télémarket envisage de tisser un certain nombre de relations et d'accords avec des collectivités locales, de façon à financer, au moins partiellement, le coût de la livraison et baisser ainsi le prix des marchandises. En termes de services, cette clientèle ne nécessite pas généralement une livraison le jour même. Enfin, il faut noter le marché que peuvent représenter les entreprises, qui représentent aujourd'hui 15% du chiffre d'affaires. Les entreprises se comportent en termes d'achats comme une collectivité humaine.

Télémarket représente pour Monoprix, et plus généralement le Groupe Galeries Lafayette, un champ d'expérimentation et une veille technologique importante. Monoprix estime qu'il se produira de très gros développements en matière de services dans la distribution avec émergence de nouveaux opérateurs permettant de cibler, de façon de plus en plus précise, le besoin des consommateurs. Un organisme comme Télémarket permettra également au groupe de tester de nouveaux produits, de suivre relativement précisément des profils de clientèle et de fournir une base d'expérimentation pour tester l'adéquation produit - client.

heures sur 24, sept jours sur sept, 365 jours par an.

La précarité des emplois tient d'une part à la difficulté pour les opérateurs techniques ou les centrales elles-mêmes à lisser leur activité de façon suffisante pour avoir statistiquement une charge régulière de travail et d'autre part à la forte variation des compétences requises. En matière d'accueil téléphonique par exemple, même si une certaine régularité de la charge peut être assurée, les expertises et compétences requises peuvent varier très fortement d'un contrat à un autre, obligeant le prestataire à débaucher et embaucher quasi simultanément.

Il est fréquent de constater chez les opérateurs techniques de centres de télémarketing des embauches annuelles dépassant d'un facteur 5 à 6 le personnel moyen en place durant l'année.

Les centrales pour faire face à la structure de leur trafic privilégient le travail à temps partiel qui permet de mieux adapter les forces de travail aux contraintes opérationnelles. Les emplois sont de ce fait souvent offerts à des femmes et des jeunes, souhaitant disposer de temps libre pour mener à bien d'autres activités et pour lesquels la rémunération peut venir en complément d'autres sources familiales de revenus. La nature des pointes (régulières l'été pour les compagnies d'assistance, mais irrégulières lors des périodes durables de froid, de mauvais temps extrême conduisant à des inondations, etc.) favorise l'emploi de telle ou telle catégorie de population. Ces caractéristiques amènent les sociétés à demander et disposer d'un certain nombre de dérogations, notamment en matière de travail féminin la nuit.

Les caractéristiques du personnel (jeune) et l'importance du travail saisonnier (forte rotation du personnel) soulèvent l'importance de la formation dans les sociétés d'assistance, mais aussi chez les opérateurs de télémarketing dont l'activité est proche. La période de formation des saisonniers correspond à une semaine pour 10 semaines de travail. Cette formation repose sur l'étude des contrats du métier de l'assistance, l'utilisation des outils informatiques et de télécommunications et la gestion des dossiers d'assistance (simulation de cas d'assistance, instructions nécessaires, etc.) soit environ cinq jours de formation. La première journée sur le plateau d'assistance, les saisonniers travaillent en double avec un tuteur qui les aide à faire les démarches nécessaires. Il est important de réagir vite et de mettre en oeuvre les moyens adéquats face à la diversité des situations rencontrées, malgré le stress du débutant. Confronté à ce problème de la formation, les sociétés de télémarketing ont en général développé des offres de service de formation à destination de clientèles d'entreprises internalisant des fonctions similaires.

Au delà des centrales elles-mêmes, l'existence de centrales transactionnelles amène chez des professions de plus en plus nombreuses une évolution des conditions de travail. Le garagiste qui dépend d'un service d'assistance devra effectuer des périodes de garde durant la nuit ou les jours fériés; les artisans qui se brancheront sur des services de maintenance devront certainement garantir des interventions d'urgence; les personnels médicaux intervenant en assistance devront également pouvoir adapter leurs interventions au contexte spécifique de l'assistance. Nouvelles forme de travail temporaire, nouvelles modalités d'exercice des professions artisanales et libérales, les centrales transactionnelles modifient en profondeur le rapport au travail et simultanément le rapport au marché, bien plus sans doute que ne le fait le télétravail.

Enfin, il faut souligner la difficulté qu'éprouvent la plupart des centrales transactionnelles pour embaucher des ingénieurs de développement qualifiés. Chez plusieurs de nos interlocuteurs, la capacité de développement de l'activité est apparue comme dépendant moins des potentialités de marché que de la disponibilité de personnes pouvant porter les projets de développement:

les compétences requises sont en effet relativement spécifiques, supposant à la fois des compétences système d'information et réseaux.

3.6 Les enjeux technologiques

Au delà des caractéristiques techniques des centrales transactionnelles que nous avons évoquées (couplage base de données-système de communication), un certain nombre d'enjeux de nature technologique se présentent dès aujourd'hui. Parmi ceux-ci, il convient de noter:

- les enjeux liés aux réseaux de télécommunications: les problèmes d'interconnexion entre réseaux et les délais d'acheminement des communications, ainsi que l'ouverture des systèmes d'administration de réseaux apparaissent comme des enjeux relativement immédiats. La question des délais d'acheminement est dès aujourd'hui posée: des délais trop longs, notamment au niveau international, conduisent à des pertes de trafic importantes constatées par certains opérateurs techniques. La localisation de ces activités pourrait rapidement dépendre des efforts techniques des opérateurs de réseau, et de leurs investissements sur des architectures de réseau intelligent; certes, l'ouverture à la concurrence des réseaux de télécommunications réduit les risques de délocalisation, mais la présence des grands opérateurs sur tous les territoires prendra au minimum une décennie à compter du jour de la libéralisation des services de base, envisagée en Europe pour les services téléphoniques à compter du 1er janvier 1998.

- les enjeux liés aux péages virtuels: l'identification sans contact pour de nombreux services constitue un prolongement naturel des bénéfices apportés par les centrales transactionnelles. Cette identification, qui peut être opérée par transmission infrarouge à partir de cartes à puce, peut concerner de nombreux services (péages autoroutiers, remontées mécaniques de stations de sport d'hiver, métro, etc.). On perçoit l'avantage pour telle ou telle carte dans un proche avenir d'être capable d'offrir virtuellement des titres divers de service (transport, spectacle, loisirs, etc.) à partir de la simple identification de la carte au point de contrôle du service concerné.

- les enjeux liés au multimédia: la convergence des technologies audiovisuelles et de télécommunications, et notamment la multiplication des services vidéo interactifs laissent augurer l'explosion des notions de catalogue électronique, de salon électronique, de guichet électronique, etc.

3.7 La recomposition industrielle

Convergence, voire confusion des métiers, nécessité de partenariats de long terme, tous les ingrédients sont là pour contribuer à une redéfinition assez sensible du paysage des services.

3.7.1 Externalisation - internalisation - partage des fonctions transactionnelles

Les enjeux associés aux fonctions transactionnelles militent pour une faible externalisation des fonctions qui déterminent les positions d'arbitrage; toutefois, celles-ci peuvent être conservées sous contrôle simultanément avec un recours étendu à des opérateurs techniques. Cette politique a néanmoins ses limites, notamment du fait de la réglementation informatique et liberté

qui contraint les opérateurs techniques beaucoup plus que les centrales transactionnelles gérant des fichiers pour leur propre compte.

Les grandes centrales transactionnelles (notamment celles du transport aérien) sont manifestement intégrées. Les grandes centrales des sociétés de crédit-distribution et des sociétés d'assistance sont également intégrées. Quelle place subsistera-t-il pour des opérateurs techniques qui n'auront pas pu/voulu se positionner sur les métiers d'arbitragiste? La question reste ouverte et dépendra vraisemblablement de la concentration et des procédures d'interconnexion qui se mettront en place entre ces centrales. Quelle segmentation du marché des transactions verra-t-on surgir et quelles positions occuperont les grands acteurs de notre cristal de l'intermédiation sur une segmentation qu'ils auront manifestement contribué à former? La mutation de l'univers transactionnel porte à la constitution de véritables galaxies de services.

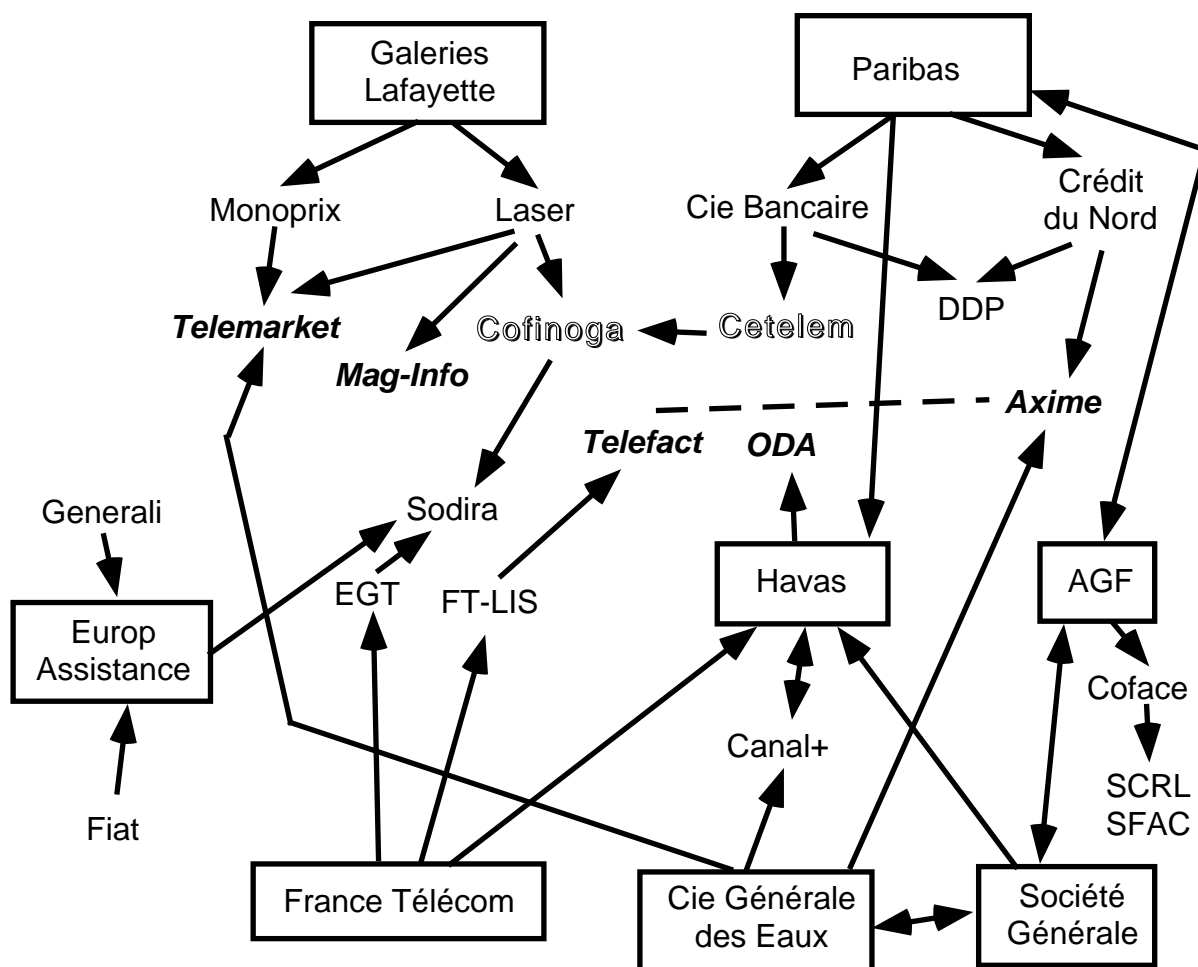
3.7.2 Les nouvelles galaxies de services

Face à cette nécessaire recomposition émergent en effet de véritables galaxies de services à travers prises de participation et alliances. La plus impressionnante est celle qui se révèle aujourd'hui autour des groupes Galeries Lafayette et Paribas, dans laquelle sont entrés la Compagnie Générale des Eaux et plus récemment France Télécom. Les liens tissés entre ces acteurs ont été amplement décrits précédemment et le schéma qui suit tente de les synthétiser.

Même si ces galaxies sont aujourd'hui encore peu stables et vont présenter des conflits d'intérêt certains, la fidélisation des clientèles, la segmentation du marché des transactions qui est rendu nécessaire par l'intermédiation électronique porte à la création de telles galaxies qui doivent apprendre à tisser des liens relativement pérennes et permettre d'intégrer l'offre de services.

Même les acteurs ayant bâti leurs stratégies et leurs performances sur la simplicité des transactions (exemples de la Fnac, d'Ikea, etc.) sont probablement aujourd'hui conduits à réexaminer leur orientation. Certes, il n'y a pas lieu de penser que tout le marché des transactions basculera vers des transactions complexes; néanmoins, on doit s'interroger si les marges de la distribution ne se déplaceront pas progressivement vers les transactions complexes qui peuvent présenter des rentes de situation plus affirmées. Le commerce dans son expression la plus large devrait connaître des transformations importantes.

La galaxie Cofinoga-Cie Bancaire-Havas



3.7.3 L'europanisation de la transaction

L'Europe de la transaction se constitue lentement mais sûrement. Les sociétés d'assistance sont dès aujourd'hui à vocation européenne voire mondiale et leurs maisons mères, les sociétés d'assurance, sont également très europanisées.

Par contre au niveau de la grande distribution et du crédit, l'europanisation des sociétés est beaucoup moins poussée et les opportunités encore largement sous-exploitées de développement des centrales transactionnelles en France n'incite pas à une internationalisation poussée de ces acteurs. Les grands services collectifs, avec les directives européennes sur leur libéralisation, sont contraints malgré eux, à opérer une internationalisation rapide: d'ores et déjà, les initiatives des sociétés américaines de télécommunications sur le continent européen avec des politiques massives de distribution de cartes d'accès aux services, montre la mondialisation rapide de ces services.

La France dispose sans doute à cet égard d'atouts importants: ses sociétés d'assistance et d'assurance sont importantes, voire leaders sur les marchés de l'assistance, ses groupes de distribution et de crédit ont également une position intéressante en Europe sur des créneaux à valeur ajoutée (vente à distance, grands magasins, etc.). Il conviendrait donc d'étudier les moyens qui permettent à ces acteurs de tirer partie de leur avance pour prendre rang au niveau européen.

4. Conclusion

Il s'agissait dans cette recherche exploratoire de mettre en évidence à la fois la transformation en cours des mécanismes d'échange et l'apparition de nouveaux intermédiaires comme la transformation des intermédiaires actuels.

L'émergence rapide de centrales transactionnelles puissantes ressort de cette étude qui montre par ailleurs comment se forme aujourd'hui un cristal de l'intermédiation où convergent certaines catégories d'acteurs qui devront gérer une cohabitation de plus en plus délicate et conflictuelle, mais aussi synergique et prometteuse.

Si l'on devait synthétiser rapidement les incidences les plus fortes de ce nouveau contexte, quelques grands axes d'interrogation surgissent:

- la transformation des normes de consommation et des comportements, qui pourraient se structurer de plus en plus autour de grandes fonctions de consommation, avec des exigences accrues d'universalité, d'urgence et d'intégration.

- les nouveaux mécanismes de création et de crise des valeurs économiques: comment se formeront et se détruiront dans ce nouveau contexte les valeurs (valeur du travail de l'artisan, valeur des services dans des ensembles packagés, etc.).

- les nouvelles relations interindustrielles nées d'un fonctionnement en réseau (la dépendance d'une centrale), qui conduisent à une sorte de "réti-traitance".

- les nouvelles formes de travail (temporaire, à temps partiel, télétravail etc.) que génère le traitement électronique de la transaction.

- l'influence sur l'activité globale (la richesse de la nation) des nouvelles formes transactionnelles: incidence sur la contraction ou la croissance du PIB et évidemment sur son contenu en emploi.

- l'influence sur la localisation des activités, sur le territoire national, mais également avec l'étranger; le rôle des centrales transactionnelles dans cette fluidité accrue des activités qui dilue toutes les notions relative aux zones de chalandise.

- la transformation des places de marché existantes, des circuits de distribution et l'émergence d'un nouveau marché, celui de la transaction elle-même, avec ses mécanismes propres, ses modes de régulation, son économie et ses acteurs qui ne sont plus à proprement parler des intermédiaires, mais des gestionnaires de la transaction, organisateurs de nouveaux circuits, que nous avons nommé auparavant métamédiateurs.

- les considérations stratégiques au niveau industriel, mais également au niveau national, de la maîtrise de ces centrales et de leurs cerveaux informatiques.

- la position spécifique de la France sur ces activités et leur capacité exportatrice, notamment à travers les services d'assistance, qui se révèlent au cœur des processus de convergence. Quelle position l'industrie française de la transaction peut-elle convoiter en Europe?