

Au cœur de cette nouvelle dynamique se situent ce que l'auteur appelle 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 grandes centrales, actuellement, se sont développées au sein de groupes appartenant, entre autres, à la *vente à distance et à la grande distribution* (Galeries La Fayette, groupe Printemps), à la *banque et au domaine du crédit* (CETELEM), au *domaine de l'assurance et de l'assistance* (Europ Assistance), à la *gestion des réseaux publics* (France Télécom, EDF). De nombreux petits acteurs émergent parallèlement pour tirer partie d'opportunités ciblées. *Mais rapidement, c'est l'ensemble du système productif qui sera concerné.*

LE PROGRAMME D'ÉTUDES DU COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN ET DE LA MISSION POUR LES SERVICES

Pour contribuer à une meilleure compréhension du rôle des services aux entreprises, le Commissariat général du Plan a engagé un programme d'études qui s'organise autour de trois axes :

- *l'émergence de nouvelles activités en liaison avec le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) : repérage à partir de l'observation de quelques domaines d'application exemplaires ;*
- *la naissance d'une économie globale de la connaissance et de la communication : repérage des acteurs leaders ;*
- *les réseaux de services à valeur ajoutée, élément moteur et structurant du développement régional et local.*

L'étude "Intermédiation électronique" s'inscrit selon le premier de ces trois axes. L'organisation future du système productif verra se développer des relations étroites entre les services de forme traditionnelle et les services à valeur ajoutée tels qu'ils s'organisent autour des réseaux télématiques.

Le nouveau grand secteur d'activité qui se dessine ainsi constitue un vaste ensemble aux contours encore flous, où se retrouvent unis par des liens de collaboration et des prises de participations financières qui se tissent actuellement sous nos yeux, les opérateurs télécoms, les grandes structures multiservices (Compagnie générale ou Lyonnaise des eaux), les Sociétés de service informatique, les éditeurs multimédias, mais également les consultants, les auditeurs etc. et certaines entreprises industrielles.

La connaissance de ce "nouveau secteur" se heurte à quatre difficultés majeures :

- *l'inadéquation des outils économiques (micro et macro) classiques, à saisir et à décrire les activités de savoir et d'information ;*
- *le déplacement des frontières entre secteurs (ou métiers) traditionnels de services et les recompositions en cours dont on discerne mal les contours ;*
- *l'internationalisation rapide de ces activités qui impose une bonne connaissance des acteurs au niveau mondial ;*
- *la nouveauté de certaines applications, dont on apprécie encore mal les chances de pérennisation et qui se prêtent difficilement, par construction, à l'investigation de l'économiste.*

Service extérieur du ministère des Entreprises et du Développement économique, la Mission pour les services s'attache à développer le dialogue avec les professions de services et, en liaison avec l'INSEE, à améliorer la connaissance économique et statistique du secteur. Quand le Commissariat général du Plan a lancé ce projet, la Mission était engagée dans une réflexion prospective, notamment sur le rôle de l'information et de la communication. C'est dans ce contexte qu'elle s'est associée à cette étude qui éclaire l'impact des nouvelles technologies sur l'évolution des professions de services.

Un nouveau regard sur le système productif...

La 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 places de marché associées 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 coûts, se jouera vraisemblablement autour de la mutation de la transaction.

À partir d'une série de monographies présentées de façon ordonnée et pédagogique, le rapport donne une bonne représentation de cette "nouvelle" activité, de sa place dans l'appareil productif, de son rôle économique et des enjeux qui y sont associés.

TISSER DE NOUVEAUX LIENS AVEC LE CLIENT LE CAS DE LA BANQUE

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 introduite la carte bancaire, les banquiers doivent aujourd'hui tisser des liens nouveaux avec leurs clients. La carte reste le support de cette reprise de contact 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 un magasin Y, saura devancer ma demande 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.

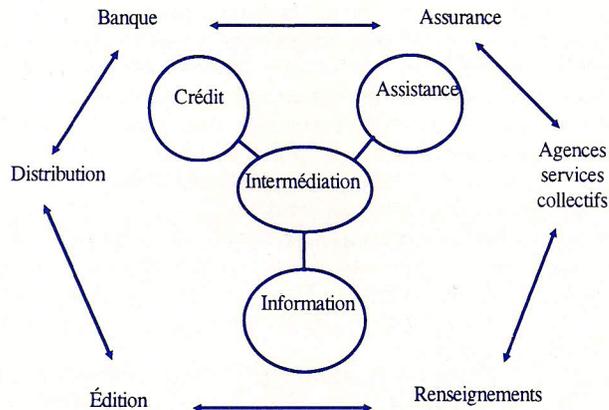
Il souligne notamment :

- les dialectiques nouvelles qui peuvent se développer entre les circuits de distribution : concurrence/complémentarité entre circuits traditionnels (magasins), circuits directs (VPC) et circuits virtuels (télé-achat de biens et de services) : l'investissement n'est plus seulement une question d'opportunité (recherche du bon emplacement au meilleur coût, par exemple), mais une question de nature stratégique (choix de la clientèle visée) ;
- l'apparition de nouvelles relations interindustrielles basées sur le partenariat et le fonctionnement en réseau avec des règles

LE CRISTAL DE L'INTERMÉDIATION UNE REPRÉSENTATION DU JEU DES ACTEURS

Les articulations entre métiers originels, résultant de l'intermédiation électronique, induisent le développement de nouveaux métiers :

Les "carteurs"
Issus de la grande distribution ou de la banque, ils assurent l'émission et la gestion de cartes nominatives ouvrant accès à des prestations et à des produits présélectionnés.
Exemples : la carte Cofinoga des Galeries La Fayette ou la carte Aurore de Cetelem.



Les "assisteurs"
Prolongeant leur activité traditionnelle, certains assureurs gèrent des dossiers complexes relatifs à un domaine de la vie courante des entreprises ou des personnes.
Exemples : Europ Assistance, Mondial Assistance.

Les "informateurs"
Issus notamment de l'édition, du renseignement, ou de la distribution, ils délivrent une information ciblée à partir de bases d'informations complexes et globales, dont ils assurent la gestion.
Exemples : SVP, Éditions Lamy, Matrixx

contraignantes différentes de celles de la sous-traitance ;
- le rôle de l'information commerciale qui grâce au traitement électronique (recueil de données, enrichissement de fichiers, etc.) devient source de valeur ajoutée : un fichier de clientèle, informé et ciblé, peut représenter le véritable fonds de commerce de l'entreprise ;
- la compétitivité induite par les centrales transactionnelles : économies d'échelle permettant une réduction sensible du coût de traitement d'un dossier jusqu'à 30 % (selon les cas étudiés), amélioration du service associé (qui devient un élément déterminant pour emporter la décision d'achat ou pour fidéliser la clientèle).

...Qui s'accompagne de nouveaux enjeux

Mais cette mutation en profondeur qui affecte les mécanismes transactionnels ne limite pas ses effets au seul domaine du fonctionnement de l'appareil productif et touche de multiples aspects des politiques publiques : les questions sociales, les questions d'aménagement du territoire, les questions industrielles, les questions de souveraineté nationale... sont directement concernées par la généralisation de l'intermédiation électronique.

De nouveaux emplois mais aussi de nouvelles contraintes

Les enjeux en matière d'emploi et de production sont considérables :
- incidence sur la croissance du PIB et évidemment sur son contenu en emplois ;

UN APPORT EN EMPLOIS NON NÉGLIGEABLE

- Les sociétés d'assistance emploient en direct 3 000 à 4 000 personnes en France ;
- Europ Assistance emploie 1 300 collaborateurs dont 400 en France.
Le nombre de prestataires affiliés est de 200 000 dans le monde dont 20 000 en France.

- nouvelles formes de travail (temporaire, à temps partiel, télé-travail etc.) suscitées par le traitement électronique de la transaction. Avec leurs contraintes en matière d'organisation du travail (service 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7).

Répondre aux besoins plus globaux d'une clientèle plus exigeante

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

Ceci correspond à une tendance lourde au niveau de la demande. Mais elle pourrait être sensiblement renforcée par la méthode même employée par ces nouveaux intermédiaires pour mettre en relation offre et demande : les prestataires sont conduits à passer d'une segmentation "produit" à une segmentation "clientèle" et à répondre à des besoins génériques très ciblés (ceux de la personne en déplacement, de la personne ayant des enfants, des cadres à l'étranger, etc.).

Les observations effectuées pourraient utilement servir de base pour relancer une réflexion sur les modes futurs de consommation des ménages (tant en termes de biens que de services).

Une plus grande liberté de localisation, qui ne bénéficie pas qu'aux Français

Les centrales transactionnelles participent à la fluidité accrue des activités qui dilue toutes les notions relatives aux zones de chalandise. À ce titre, leur fonctionnement influence la localisation.

En particulier 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 résultera des facilités offertes par ces nouvelles formes de gestion transactionnelle, le maintien

LES NOUVELLES FORMES D'ASSISTANCE

L'assistance à la personne en déplacement demande 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 comprend une billetterie informatisée pour la réservation et la mise à disposition de titres de transport pré-payés 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 notamment 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.

Grâce à l'intermédiation électronique, l'assistance se développe maintenant dans de nombreuses directions :

- vers la personne sédentaire, à domicile ou au travail, et vers les entreprises. 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 leurs collaborateurs. Pour obtenir ce service, Europ Assistance s'appuie sur 6 000 intervenantes diplômées d'État, auxquelles s'ajoutent des infirmières, des auxiliaires de puériculture et des aides soignantes pour les cas les plus sensibles ;
- 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 télé-marketing (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. ;
- les sociétés d'assistance mutualistes étendent leur activité 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.

ou non sur le territoire national d'une certaine "intelligence" économique sont autant de questions soulevées par la gestion électronique des transactions.

Appliquée au négoce international, l'intermédiation électronique peut accélérer considérablement les échanges de produits et diversifier les sources d'approvisionnements, notamment au niveau des centrales d'achat. Arme à double tranchant, ce type d'intermédiation peut devenir une opportunité pour nos industriels comme il peut accélérer considérablement la pénétration des produits en provenance notamment des NPI.

L'intermédiation électronique, facteur de compétitivité

Les nouveaux intermédiaires modifient le fonctionnement et le rendement de l'appareil productif avec :

- de 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.) ?
- de nouvelles relations interindustrielles basées sur le partenariat et sur le fonctionnement en réseau ;
- 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, (les métamédiateurs) ;

- les considérations stratégiques tant au plan industriel qu'au plan national, relatives à la maîtrise de ces centrales et de leurs cerveaux informatiques.

La France occupe une bonne position dans ces domaines d'activités : ses sociétés d'assurance sont leaders sur le marché de l'assistance ; ses groupes de distribution et de crédit ont une position intéressante en Europe sur des créneaux à forte valeur ajoutée (vente à distance, grands magasins). Quelle position l'industrie française de la transaction peut-elle convoiter en Europe ?

Les nouvelles technologies de la transaction

Les enjeux technologiques concernent plusieurs domaines :

- réseaux de télécommunications (interconnexions entre réseaux, délais d'acheminement des communications, etc.). La localisation de ces activités d'intermédiation pourrait dépendre des efforts techniques des opérateurs de réseau et de leurs investissements sur des architectures de réseaux intelligents ;
- péages virtuels (identification sans contact par transmission infrarouge) dont les applications potentielles sont multiples (péages d'autoroutes, remontées mécaniques, transports urbains, etc.) ;
- multimédias, avec le développement des multiples applications de la vidéo interactive (catalogue électronique, salon électronique, guichet électronique, mais également télé-enseignement, télé-formation, télé-médecine) ;
- logement intelligent, avec la possibilité de piloter à distance les équipements domestiques, ou de bénéficier, à domicile, de services interactifs, auxquels on ne pouvait, jusqu'à présent, avoir recours sans se déplacer.

Cette étude est disponible au Commissariat général du Plan

Pour toute information concernant le contenu du rapport s'adresser à :
Bernard Fleury, Service de l'énergie et des activités tertiaires, Commissariat général du Plan
Téléphone (1) 45 56 53 18 - Télécopie (1) 47 05 25 22
Jean-Pierre Chamoux, Mission pour les services du ministère des Entreprises
Téléphone (1) 44 87 21 24 - Télécopie (1) 44 87 22 80

Commissariat général du Plan - 18 rue de Martignac - 75700 Paris 07 SP