

PME et TÉLÉSERVICES :
L'AUTOROUTE VERS LA CO-TRAITANCE
Paradoxes et perspectives de croissance des téléservices en France

Roland LANTNER*

Professeur à l'Université de Paris 1 - Panthéon Sorbonne

RÉSUMÉ

La situation actuelle, vécue en Europe comme une crise (croissance lente, chômage élevé et persistant...) est le fruit d'un décalage entre la relative viscosité du tissu social et le caractère exponentiel, inédit dans ses rythmes, de la mutation technologique en cours. Cette dernière s'explique non seulement par la multiplication par un facteur 20 000 tous les 10 ans du rapport performances/prix des composants électroniques et par la généralisation de l'automatisation mais aussi par la quasi-suppression des distances informationnelles depuis le début des années 90.

D'où un développement des téléactivités : délocalisation par certains groupes de certains salariés, téléservices offerts par des PME indépendantes. Téléactivités et téléservices "pointus" (i.e. à haute valeur ajoutée) sont appelés à se développer et les PME prestataires avec eux. En revanche, la création *ex nihilo* de PME de téléservices banalisés (i.e. à basse valeur ajoutée) se heurte à des coûts de transaction élevés avec les clients potentiels.

En matière d'aménagement du territoire, pour les téléservices banalisés, il y a donc plus à attendre, au moins dans l'immédiat, de la reconfiguration spatiale des grands groupes que des initiatives de PME émergeant localement.

Mots clés : Mutation technologique et sociale - Téléactivités - téléservices Espace - distance - aménagement local - PME

* Roland Lantner est ingénieur civil des mines, ingénieur diplômé du Centre d'économie et gestion de l'Institut français du pétrole, docteur ès-sciences économiques, agrégé des facultés. Il est professeur à l'Université de Paris 1, Panthéon-Sorbonne, directeur du DEA d'économie de l'industrie et des services et directeur du CRIFES-METIS, URA, CNRS 919. Adresse: Université de Paris 1 - 90, rue de Tolbiac - 75013 Paris - France. Tel: (33) 1.45.83.99.75 - Fax: (33) 1.44.24.56.95 - E.mail (secrétariat): trouve@univ-paris1.fr

Introduction

De l'agent économique abstrait à l'entreprise inscrite dans un réseau

L'économie spatiale a longtemps considéré la PME comme un cas d'école favorable à ses démonstrations : une entreprise quasi mono-productrice, caractérisée par une Aire de Marché étroite et bien délimitée dans l'espace, dont l'activité repose sur un tissu de relations et d'échanges de proximité. Derrière ce schéma simplifié se glisse le cliché d'une figure ancienne et emblématique, bien plus commode que le Directoire d'une multinationale : celle de l'entrepreneur, décideur unique, implanté sur un site industriel unique, dont le rayon d'action est somme toute borné par l'étendue de son carnet d'adresses local.

Nous voudrions montrer ici comment le développement des réseaux de télécommunications requalifie le rôle économique des P.M.E., et modifie profondément à la fois ses éléments de spécification (changement ontologique) et ses conditions de développement (changement environnemental). L'association que nous faisons tous, peu ou prou, entre "Petite ou Moyenne" et "Proximité" semble remise en cause par l'émergence et la banalisation des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication). Au-delà, c'est vraisemblablement un pan entier de l'Economie Spatiale qui semble voué à être repensé.

Loin de penser que les "téléactivités" constituent un secteur d'activité en soi, nous soutiendrons au contraire que la configuration en réseau est vouée à se généraliser, du moins dans de nombreuses activités tertiaires, qu'elles soient transversales (prestations comptables, archivage...) ou sectoriellement délimitées (télé-maintenance informatique, télé-enseignement...), qu'il s'agisse de service final ou de service aux entreprises.

Les téléservices en France

En 1993, le rapport de Thierry Breton anticipait un triplement de l'activité des téléservices¹, et la création consécutive de 370.000 emplois à l'horizon 2005.

Trois ans plus tard, force est de constater que l'expansion des téléservices reste balbutiante. On estime en France à 2.000 le nombre de PME dont la gamme d'offre comporte un service complet assimilable à un "téléservice". Le quart d'entre elles est situé en Ile-de-France. Elles comptent environ 15.000 salariés. Parallèlement, on recense quelques expériences fragmentaires sur des activités d'utilité publique, telles que le télé-enseignement et la télé-médecine, et plusieurs expériences de mise en réseau de services publics régionaux².

¹ Thierry Breton évaluait en 1993 le marché des télé-activités à 33 MdF/an... chiffre largement surestimé, en raison de la définition floue et très exhaustive alors adoptée : il suffisait qu'un moyen de télécommunications joue un "rôle significatif" dans la relation entre le donneur d'ordre et le mandataire.

² Exemple : "Maisons de la Sécu" en Loire Atlantique.

Le phénomène global d'*abrogation des distances* demeure, lui, largement perceptible au travers de méga-tendances, tels que la banalisation de la téléphonie mobile, ou encore le développement du recours à l'*Intranet*³ dans de nombreux grands groupes industriels. Il convient tout d'abord de qualifier la nature de ce phénomène, indispensable pour avancer une définition des téléservices. Ce sera l'objet de notre première partie.

On peut ensuite s'interroger (deuxième partie) sur la très petite taille des offreurs actuels, souvent des PME très jeunes, et surtout sur la relative stagnation (en France) du marché des téléservices, sachant que ceux-ci ont en commun :

- a) des perspectives de croissance en apparence radieuses, tant elles semblent inscrites dans les évolutions techniques, économiques et culturelles,
- b) une offre active, soutenue par diverses initiatives des pouvoirs publics, et dynamisée par la modestie du "ticket d'entrée",
- c) une demande forte, du moins dans les enquêtes d'intention.

On peut certes penser, sans pêcher par excès d'optimisme, que les obstacles rencontrés par les pionniers seront bientôt dépassés, et qu'un processus de rendements croissants d'adoption, cher aux théoriciens de l'innovation, est désormais susceptible de s'enclencher. Toutefois, un examen empirique attentif des PME de téléservices en France révèle que la stagnation de ce marché relève aussi, et peut-être surtout, d'une appréciation incorrecte (par les offreurs) de ses conditions de succès, laquelle renvoie à une question fondamentale : "quel espace est abrogé par les réseaux ?". Ce serait l'objet de notre troisième partie.

³ Un "intranet" est un réseau interne d'entreprise, qui s'appuie sur l'existence d'Internet sur trois aspects :

- dans un premier temps, le réseau n'est en général développé que sur un seul site. Mais il adopte les normes (HTML), les protocoles techniques (TCP/IP) et la présentation d'Internet ; en pratique, les modules logiciels répandus sur Internet sont souvent directement ré-utilisés (très puissants, largement testés, et gratuits ou très bon marché).
- dans un second temps, le réseau est étendu à plusieurs sites de l'entreprise. Il est alors envisageable, outre une transmission par ligne téléphonique (RTC) ou par Numéris (RNIS), de véhiculer les informations sur Internet lui-même (très bon marché), à condition d'assurer la confidentialité et d'encrypter les données ("firewall", problème de sécurisation).
- dans un troisième temps, il peut être judicieux de mettre à disposition des utilisateurs les ressources informationnelles d'Internet : d'une part pour communiquer avec les partenaires externes de l'entreprise (avantage d'une norme unique), d'autre part pour s'alimenter en informations diverses. Par exemple, un "explorateur" automatique pourra chercher la réponse à une requête d'abord dans les bases de données internes de l'entreprise, puis sur les serveurs accessibles via Internet. Ou encore, une base de données de l'entreprise sera automatiquement mise-à-jour en allant extraire chaque jour les données requises sur un serveur extérieur.

1- Première partie : Le phénomène global d'abolition des distances

Notre civilisation traverse l'onde de choc d'un double cataclysme. Après la révolution de l'automatisme⁴, laquelle n'a pas encore produit tous ses effets et se confond (historiquement) avec l'histoire de l'informatique, se discerne désormais une seconde révolution, télescopant la première : celle de *l'abolition des distances* .

Le phénomène renvoie à l'extension prodigieuse des possibilités de transmission par réseau (débit, interconnectabilité, facilité de mise en oeuvre), en termes de transfert de fichiers mais surtout de *communication inter-personnelle directe* (en direct et en différé).

Il trouve sa source dans :

- les progrès accomplis en numérisation et en algorithmique de compression au tout début des années 90,
- la "normalisation de facto" déclenchée par la banalisation d'Internet.

La nouveauté technique - et la nouveauté organisationnelle - ne résident d'ailleurs pas dans la capacité d'envoyer des fichiers, laquelle existe depuis longtemps. La révolution de l'abrogation des distances a pour support une nouvelle informatique, conçue pour communiquer, pour collaborer plutôt que pour contrôler, dans laquelle les fichiers ne sont que des "pièces jointes". Ce sont les familles du *groupware* et de la *visiophonie*, moyens conversationnels inter-personnels (en différé et en direct), qui accomplissent un résultat prodigieux : permettre de travailler à distance presque aussi bien qu'en face-à-face.

⁴ Sans détailler l'ensemble des effets de la révolution de l'automatisme, il est clair qu'elle a considérablement influencé l'organisation industrielle. La donne des PME s'en est trouvée modifiée, re-située au sein de faisceaux contractuels plus vastes. Plusieurs conséquences structurelles de l'automatisme méritent d'être mentionnées ici, car ont favorisé la *co-traitance*, la *production jointe*, et la *coopération entre petites unités*... schèmes que nous retrouverons avec l'émergence des réseaux:

- *l'effacement progressif des économies d'échelle* : le différentiel de performance entre une installation gigantesque et une installation moyenne tend progressivement à s'estomper,
- *la généralisation de la modularité*, déclinaison particulière des économies d'envergure, par lequel un même composant intermédiaire, circuit intégré, gond de portière ou emballage, se trouve inclus dans un nombre croissant de produits finals,
- *la gouvernance informatisée des processus de production déclenchée par l'aval* (i.e. par la commande du client), donnant naissance d'une part à la production "sur mesure" (déclinaisons de couleurs, d'options, etc.) et d'autre part au juste-à-temps, double exigence de stocks et de délais. Ce qui a conduit, outre à rationaliser les flux, à :
 - aplatir les strates hiérarchiques devenues inutiles, car le circuit horizontal ne peut fonctionner qu'à condition que les ateliers soient habilités à prendre eux-mêmes les décisions de gestion courante,
 - accréditer par ricochet (et sous l'effet conjugué d'une concurrence accrue et d'une complexité croissante) la certitude qu'aucune firme, fut-elle gigantesque, ne peut détenir toutes les compétences.

Partout où ils ont été installé, ces nouveaux liens transcendent les frontières de l'entreprise, ils brisent les barrières, ils réunissent dans un collectif de travail des agents disséminés :

- grâce au groupware, EDF a fait passer son délai de réponse aux appels d'offre de six mois à six semaines : un groupe de travail réunit les spécialistes de chaque discipline, même s'ils sont éparpillés sur le territoire; chacun peut consulter à tout moment ses collègues, les brouillons d'autrui, échanger des suggestions sans barrières,
- Norwich Union propose en Grande-Bretagne aux assurés la mise à disposition d'un véhicule de rechange, dans l'heure, sur le lieu de la panne ou de l'accident : les agents de Norwich et du Royal Automobile Club se concertent et décident pour chaque cas en temps réel ; le remboursement est déclenché sur place par l'expert, il est instantané.
- plusieurs laboratoires pharmaceutiques ont mis en commun leurs efforts de recherche. Intel France s'est organisé en équipe de projets. Des concessionnaires allemands ont détourné le groupware du constructeur pour s'échanger entre eux les véhicules, etc...

Ajoutons-y la téléphonie mobile et le micro portable, c'est-à-dire ici l'ubiquité et la libre circulation des prises : l'abrogation de l'espace devient tangible. Points communs des applications pratiques : l'autoroute vers la co-traitance, l'avènement des économies de gamme et des productions jointes, la coopération entre petites unités, l'autonomie organisationnelle des équipes, le renoncement partiel au contrôle hiérarchique des salariés, la perte de signification des horaires obligatoires de travail au profit d'une responsabilisation plus grande... Les réseaux cassent ainsi la vision que nous avons de la distance, *ils transforment l'espace économique en espace contractuel*.

L'entreprise "virtuelle", ainsi nommée par D. Ettighoffer en 1991, devient sous nos yeux bien réelle. Suivant une saine logique d'optimisation spatiale, les nouveaux outils de communication nous inciteront à réviser notre tri implicite entre "les contacts qui doivent impérativement se dérouler en face-à-face" (et appellent donc un transport de personnes), et "les contacts qui peuvent être supportés par le réseau".

L'analogie évidente est la banalisation du téléphone dans les années d'après-guerre⁵ : le téléphone a profondément modifié d'abord nos agendas, ensuite nos choix d'allocation géographique... sans d'ailleurs nécessairement nous éloigner des grands centres urbains.

On peut donc provisoirement définir comme "télé-activités" l'ensemble des activités accaparées par les nouvelles potentialités *conversationnelles*⁶ (inter-personnelles) du

⁵ La métaphore du "téléphone" est beaucoup plus adéquate de celle de la "généralisation de la micro-informatique", trop souvent invoquée.

⁶ C'est l'aspect "conversationnel" qui rend notre définition plus restrictive - et, nous l'espérons, plus pertinente - que celles adoptées par les auteurs antérieurs.

réseau, voire créées et fertilisées par lui, car l'organe crée toujours de nouvelles fonctions.

Dans ce prolongement, on entend le plus souvent par "télé-services" le sous-ensemble de télé-activités donnant lieu à une prestation marchande ponctuelle, ou plus généralement, à une relation de type mandataire / donneur d'ordre, chère aux théoriciens de l'Agence.

2. Deuxième partie : Facteurs de développement des télé-services

La révolution de l'abrogation des distances étant avérée, de nombreux facteurs semblent *a priori* concourir à une croissance soutenue des PME de télé-services (d'où l'optimisme des prédictions habituellement entendues sur ce sujet). On peut en effet invoquer trois catégories de déterminants positifs : techniques, économiques et socio-culturels.

a) Déterminants technologiques

Il n'est pas utile de s'étendre plus longtemps sur les développements prodigieux des outils de transfert et de traitement de l'information.

En revanche, nous insisterons brièvement sur le caractère inédit du phénomène. Le déploiement des technologies de l'information reste indissociable de la chute exponentielle du *coût des composants* électroniques, laquelle, à échelle de temps similaire, n'a pas d'équivalent comparable dans l'Histoire économique mondiale.

Au cours des vingt dernières années, ce coût a été divisé en moyenne par deux tous les dix-huit mois (à modèle identique), tandis que les performances des composants (de génération successive) sont simultanément multipliées par un-et-demi à trois, selon la nature de la percée technologique du moment.

Au total, sur une décennie, le multiplicateur de performance s'exprime en puissance de dix : un franc achète une puissance de calcul 20.000 ou 30.000 fois supérieure.

Cette fuite vertigineuse, et le jaillissement de la pensée qu'elle catalyse (algorithmique, systèmes d'exploitation, conception logicielle, I.A....) renvoient au rang de l'anecdote les autres variables traditionnelles, telles que la production de masse ou l'adoption de normes planétaires. En outre, le caractère inédit du phénomène invalide toute prédiction basée sur une comparaison historique. Le développement des télé-activités en général, et des télé-services en particulier, repose sur des *gains de productivité latents* dont l'ampleur, aujourd'hui significative, pourrait s'avérer spectaculaire à l'avenir.

b) Effet économique global des déterminants technologiques

La capacité accrue de traiter et transporter l'information pose inéluctablement la question-clé de l'allocation spatiale optimale des ressources : "Est-il plus judicieux de

transporter des hommes, des marchandises ou de l'information ?" Chaque jour, la balance penche un peu plus en faveur de l'information :

- le transport des personnes, qui relève du principe mécanique, semble proche de son plancher de coût. Son évolution, quoiqu'à la baisse, ne peut lutter contre la chute exponentielle du coût des composants et, au delà, des technologies de l'information. Ajoutons que l'ouverture à la concurrence du marché des opérateurs de télécom en Europe, encore partielle, est loin d'avoir produit tous ses effets-prix.
- il va de soi que le transport des personnes est plus lent que le transport d'informations.
- enfin, et peut-être surtout, le transport des personnes est soumis à congestion, à saturation. Ce n'est pas un "bien collectif⁷ pur" : sa qualité, et donc son utilité, décroissent en fonction du nombre d'utilisateurs. Ce n'est pas un hasard si les premiers télétravailleurs salariés volontaires recensés en France sont typiquement des personnes résidant en zone suburbaine, souffrant d'un temps de trajet domicile-travail long et pénible.

Symétriquement, sans prétendre que les effets de congestion n'existent pas sur un réseau électronique (l'heure de pointe sur Internet nous le rappelle), il faut insister sur le fait que la dynamique d'expansion des réseaux bénéficie de *rendements croissants d'adoption* : autrement dit, leur intérêt, pour l'utilisateur, croît avec le nombre d'autres utilisateurs qui l'ont adopté.

⁷ Rappel : un "bien collectif" est un bien (en général un équipement d'infrastructure) pour lequel le coût marginal (induit par la présence d'un utilisateur supplémentaire) est nul.

Effets de congestion en Ile-de-France : quelques repères

Selon une étude réalisée par le Catral, parmi les 5.300.000 actifs que compte l'Ile-de-France, 67% travaillent dans une autre commune que leur lieu de résidence.

En 1993, cette migration quotidienne a représenté 7 millions de déplacements chaque jour, couvrant en moyenne 17 km, et situés pour la plupart (écart-type) dans une fourchette de durée de 1h30 à 3h. Ce qui représente presque le tiers de la présence effective du salarié sur son lieu de travail; effort subi par le salarié, sans compter les coûts indirects supportés par l'employeur ou la collectivité : récupération à l'arrivée, stress accumulé, absentéisme et arrêts-maladie.

L'idée du Catral, émanation du Conseil Régional d'Ile-de-France, est de créer des "bureaux de voisinage" en banlieue, loués durablement à des entreprises candidates, afin que leurs salariés puissent venir y travailler quelques jours par semaine tout en étant connectés au Système d'Information de l'entreprise.

La RATP, partenaire du projet, défend pour sa part une idée légèrement différente : créer de véritables "cabines bureautiques" dans chacune de ses gares, utilisables dix minutes ou une journée. L'utilisateur s'identifierait par une carte magnétique, et l'ordinateur du bureau serait immédiatement configuré selon ses besoins (répertoriés au préalable). On vise ici plutôt les travailleurs nomades, qui effectuent des déplacements nombreux : on peut déceler l'ambition de créer une véritable "classe affaires" des transports en commun parisiens⁸.

L'économiste spatial traditionnel aborderait le différentiel de coût, entre le transport de personnes et d'informations, comme un simple problème d'optimisation : il modifierait les paramètres de son graphe valué. Comment une entreprise donnée doit-elle allouer des ressources géographiques? Est-il souhaitable de conserver un Siège Social pléthorique et concentrique ? Ne vaudrait-il pas mieux situer les services commerciaux à proximité des bassins de clientèle?... les services juridiques à proximité des foyers d'expertise ?... les services administratifs en zone rurale ?... etc...

Ces questions sont valides... mais l'émergence des réseaux ne saurait se réduire à un choix de supports. Derrière l'allocation géographique se profile une question beaucoup plus vaste: celle des FRONTIERES PERTINENTES de l'entreprise elle-même.

Traduction concrète des effets économiques

Sur les expériences existantes de téléservices, on constate aujourd'hui (rétrospectivement) des gains de productivité du travail s'échelonnant de 15% à 35% s'agissant d'une activité sédentaire... souvent supérieurs à 100% s'agissant d'une activité nomade.

⁸ La RATP dispose de son propre réseau de transmission de données, parallèle à ses lignes ferroviaires, baptisé REER.

Il faut toutefois souligner que, s'agissant d'activités dites "à basse valeur ajoutée" (télésaisie, accueil téléphonique, dactylographie, etc...), cette productivité observée chez le mandataire ne se traduit pas nécessairement par un fort différentiel de prix de revient pour le donneur d'ordre (ni par des profits excessifs pour le mandataire) : le gain est encore largement absorbé par les coûts de télécom, et surtout par une variété de *coûts de coordination*. Le téléservice n'est pour l'instant mutuellement profitable que pour des prestations moins standardisées, requérant un personnel plus qualifié.

Au delà des effets de productivité directe, le recours aux téléservices pourrait étendre considérablement le champ de la sous-traitance *par les PME* :

- en mettant à leur disposition les *compétences spécifiques* qu'elle ne peuvent s'offrir à plein temps en interne
- en leur permettant de faire face ponctuellement à une *surcharge de travail* (lissage).

Les enjeux des téléservices renvoient ici aux objectifs habituels des trois formes de sous-traitance: sous-traitance de spécialité, d'appoint, et de capacité⁹. Un sondage récent, réalisé dans un département français (semi-rural) évalue à 74% le nombre d'entreprises locales potentiellement demandeuses de téléservices (cf encadré).

74% des entreprises seraient favorables aux téléservices

Selon un sondage réalisé dans le département de l'Hérault par l'IDATE, auprès d'une centaine d'entreprises locales de petite taille (3 à 19 salariés pour la plupart), 74% d'entre elles seraient potentiellement demandeuses de téléservices :

- formation à distance (notamment... à la bureautique et aux langues étrangères)
- soutien commercial (prospection et relance clientèle, réalisation d'études de marché, formation et stimulation d'équipes commerciales internes)
- conseils en terme de législation sociale et fiscale
- accueil téléphonique

mais aussi secrétariat, dactylographie, suivi comptable, saisie de données, gestion de la paye, traduction, formation maintenance informatique à distance, etc...

L'hypothèse d'une restructuration fondamentale de la PME, dans l'hypothèse où les téléservices s'avèreraient satisfaisants, et évoquée par 30% des entreprises interrogées.

Lorsque le donneur d'ordre est une entreprise de grande taille, le recours actuel aux téléservices semble avoir des objectifs complémentaires :

- *limiter les effectifs*, notamment de personnel peu qualifié,

⁹ Voici la définition d'un téléservice, selon leur chambre syndicale française : "Une entreprise indépendante offrant aux entreprises et aux administrations les *compétences spécifiques* qu'elles ne pourraient s'offrir en propre, ainsi que la possibilité d'externaliser certaines fonctions, transformant ainsi des coûts fixes en coûts variables."

(certaines sociétés de télé-services se positionnent ainsi : “nous sommes la secrétaire... de vos secrétaires”),

- *transférer au prestataire la gestion sociale* (voir encadré). Celle-ci est d'ailleurs plus aisée, car le télé-service s'appuie en général sur une population “exposée”, et non sur une population “abritée”.

Téléaccueil et Banque Directe

Les dispositions protégeant les salariés, réglementaires ou conventionnelles (Conventions Collectives négociées par branche), sont souvent en Europe un facteur favorisant la sous-traitance. Ainsi, un décret de 1937 interdit aux banques françaises¹⁰ “le travail par roulement et plus de 5 jours par semaine, sauf dérogation négociée entre les partenaires sociaux”.

La Compagnie Bancaire (groupe Paribas) a donc créé son service “Banque Directe” en recourant à du personnel extérieur, hébergé par un prestataire. La plupart des projets connus prévoient de faire de même, les négociations avec les organisations syndicales restant inabouties. Des services de banque à distance vont inévitablement se mettre en place dans toutes les grandes banques.

c) Déterminants socio-culturels

c1) Croyances des gestionnaires d'entreprise

Le temps est à l'aversion au risque. Les grandes entreprises privilégient aujourd'hui des atouts tels que la flexibilité, la modularité, l'adaptabilité, etc... On peut parler d'une véritable *prise de conscience de la complexité croissante* de l'univers qui les entoure : complexité des produits, des marchés, des technologies, de la concurrence des substituts, des attentes et des segments de clientèle, des contextes juridiques, des modes de financement, accélération de la mondialisation, rétrécissement de la durée de vie des références, etc...

Certains groupes sont atteints de “reconfiguration permanente”, d'autres externalisent massivement et se recentrent sur leur “cœur de métier”. Au centre de ces mouvements, la quête -vaguement illusoire- d'atteindre ce qu'aucun organisme vivant n'a jamais atteint : la capacité de s'auto-adapter.

Cette ascension vers la complexité est d'ailleurs avérée et mesurée : on estime à 6% par an, soit un doublement tous les dix ans, la quantité d'information-connaissance supplémentaire requise pour la pratique d'une même activité professionnelle¹¹.

¹⁰ Les réseaux mutualistes : Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Banque Populaire, etc... ne sont pas concernés.

¹¹ Vu dans l'autre sens, en moyenne, une entreprise française doit désormais traiter 6% d'information-connaissance en plus pour faire croître son volume de production d'environ 2%. En tant qu'input, l'information gouverne l'allocation des ressources. On peut parler de société du savoir.

Rationnellement, on peut en déduire un théorème simple : *puisque aucune firme ne peut ni détenir toutes les compétences, ni contrôler une infinité de sites dispersés*¹², les firmes seront de plus en plus conduites à sérier les différents métiers qui les composent, à co-traiter et à coopérer pour survivre. Le réseau de communication supporte alors un réseau de coopération contractuelle. On retrouve ce type d'alliances dans la recherche fédérée de certains laboratoires pharmaceutiques, mais aussi dans des alliances inter-sectorielles (ex : Norwich Union / Royal Automobile Club). Analogie frappante avec la philosophie initiale d'Internet : "quelque part, quelqu'un doit savoir".

Il reste que, même si la complexité croissante est un phénomène objectif, l'aversion au risque des gestionnaires d'entreprise, qui fonde la propension à externaliser, doit aussi être vue comme une croyance, donc soumise à d'éventuels retournements¹³.

c2) Croyances individuelles

Corollaire de la complexité croissante vient l'incertitude, répercutée sur les ménages : d'abord à travers la menace récurrente du chômage, puis par des constats plus généraux¹⁴ qui discréditent profondément l'Entreprise-providence : "Ne prenez pas votre patron pour votre mère", tel est le titre du dernier best-seller de la littérature managériale.

Parmi les conséquences qui nous intéressent ici, mentionnons deux facettes de l'évolution des valeurs en Europe depuis les années 90. D'une part, certains statuts autrefois considérés comme de second rang (cadre de PME, travailleur multi-employé simultané ou saisonnier, petit entrepreneur individuel, chômeur intermittent) connaissent un regain, sinon de prestige, du moins d'acceptabilité sociale.

D'autre part, les valeurs fondamentales telles que la "qualité de la vie" deviennent prégnantes, en cela qu'elles assurent aux foyers une satisfaction stable que la grande entreprise ne peut plus garantir.

Le désir d'une meilleure qualité de vie se cristallise largement, du moins en France, sur un dilemme ville / campagne, pour d'évidentes raisons de coût des logements, d'espace de vie, d'environnement, etc... sous réserve que les infrastructures fondamentales (routes, écoles, services publics, etc...) y soient disponibles.

¹² Sauf à encourir des coûts de coordination et de contrôle prohibitifs : la déperdition que l'école néo-institutionnelle qualifie de "Coûts de Transaction".

¹³ Ainsi, la propension massive à externaliser, si favorable aux PME, obéit le plus souvent à un credo incantatoire : "transformons des coûts fixes en coûts variables". Le ratio CV/CF est un indicateur de risque, et non de performance. C'est parce que les gestionnaires sont échaudés par les vagues successives de "downsizing" que la substitution CV/CF est vécue en soi comme un résultat, annoncée en Conseil d'Administration et en conférence de presse.

¹⁴ Nous connaissons tous ces constats : l'emploi à vie est déjà un anachronisme, le métier à vie le devient peu à peu ; l'espérance de durée de la vie active rétrécit, sous la pression conjuguée de l'allongement des études, de la généralisation du sas (stages, emplois précaires) et des retraites anticipées forcées, etc...

Ces tendances profondes sont autant de facteurs de développement d'entreprises locales de téléservices. Les aspirations individuelles rejoignent ici celles des pouvoirs publics.

c3) Croyances des pouvoirs publics

En France, les pouvoirs publics ont, dès l'aube de la télématique en 1982, accordé une foi solide dans les effets structurants des réseaux de télécommunications. Le réseau Minitel français préfigurait clairement - avec la technologie de l'époque - l'ambition d'une autoroute de l'information, de surcroît accessible à tous les citoyens. Mieux encore, le plan Minitel fut un incontestable succès technologique et commercial à l'échelle de l'hexagone¹⁵.

L'ambition des pouvoirs publics français, semblable à celle de la Commission des Communautés Européennes (DG XIII), place l'emploi, la stimulation économique, l'enseignement et l'innovation aux premiers rangs de ses préoccupations en matière de télé-activités. Cette visée générale, déjà vaste, est accompagnée d'une conviction sans cesse ré-affirmée : la nécessité de mieux aménager le territoire national, notamment les zones rurales en voie de dépeuplement ou de "désertification" sociale. C'est donc à l'organisme ministériel compétent, la DATAR, qu'a été confiée la mission de distribuer des subventions aux téléservices, sur la base d'appels à projets successifs.

La quasi-totalité des PME de téléservices existant en France a bénéficié du double soutien de la DATAR et des collectivités locales d'accueil (commune, département, région...). Dans l'enthousiasme initial, une forte proportion d'entreprises naissantes, ou à l'état de projet, ont été subventionnées. Très peu d'entre elles ont atteint un équilibre permettant de garantir leur pérennité, ni même de prouver leur viabilité.

¹⁵ au point que c'est à son initiateur, Gérard Théry, que le Premier Ministre (de l'autre bord politique) confia quinze en plus tard la rédaction du rapport faisant désormais autorité sur les futures Autoroutes de l'Information.

Précisons que le Plan Câble français fut, lui, un échec retentissant. Une conséquence intéressante de cet événement fortuit fut que les pouvoirs publics français, au contraire de leurs homologues américains, n'ont jamais fait l'amalgame ni entre la distribution de données point-à-point et la TV-distribution, ni entre l'industrie du divertissement et celle des télécommunications.

L'engagement renouvelé des pouvoirs publics français

M. Jean-Claude Gaudin, ministre français de l'Aménagement du territoire, de la Ville et de l'Intégration, a soumis récemment le projet que soient appliqués aux téléseuices une tarification des télécom au volume et à la durée, *indépendante de la distance*. De même, depuis quelques mois, l'accès Internet coûte désormais le même prix où qu'on se trouve, France Telecom ayant généralisé son offre-provider baptisée "Wanadoo".

Le premier ministre, M. Alain Juppé, a récemment fait adopter un ensemble de dispositions en faveur des zones (rurales et urbaines) défavorisées, intitulé "zones franches". La taxe professionnelle et l'impôt sur les sociétés y seront exonérés (plafonné à 400 kF/an, la mesure concerne donc plutôt les PME). De même, les PME qui embaucheront les habitants des zones franches seront totalement exonérés de charges sociales pendant 5 ans (plafonné à 500 kF/an). Ces mesures seront cumulables avec la subvention "par emploi créé grâce aux téléseuices" instituée par la DATAR, d'un montant de 40.000 F à 70.000 F.

Enfin, les différents ministères concernés consacrent d'importants budgets pour promouvoir la télémeuicine (ministère de la Santé), le télé-enseignement (Education Nationale), et la numérisation des oeuvres (ministère de la Culture). Des efforts devraient être entrepris en direction de la télésurveillance dans l'agriculture.

Enfin, les pouvoirs publics français évoquent le fait que le travail en réseau convient parfaitement à la gestion modulée du temps de travail, laquelle est un débat d'actualité, élevé cette année au rang de priorité nationale.

Après la première déception, l'aide s'est tournée vers des PME déjà établies, voire vers des entreprises de plus grande taille, éliminant ainsi les risques propres au start-up. Les premiers résultats connus sont encourageants. Ils révèlent les limites des activités à basse valeur ajoutée (télésecrétariat, accueil téléphonique, télésaisie...) mais mettent en lumière le potentiel de développement des pôles d'expertise (juridique, fiscale, architecturale, gestion documentaire, traduction, maintenance de réseaux, ingénierie, formation, etc...).

3. Troisième partie : Paradoxe des téléseuices: quel "espace" est abrogée par le réseau ?

L'ambition d'aménagement du territoire, telle qu'elle est exprimée par les pouvoirs publics, est contredite dans les faits : les choix de localisation des agents, parfois conditionnés au départ par l'attribution de subventions, obéissent visiblement à terme à des déterminants plus complexes. La myopie a consisté à croire que les réseaux permettaient de s'éloigner (des villes), alors qu'ils permettent au contraire de *s rapprocher* : rapprocher entre eux les différents sites et chantiers de l'entreprise, rapprocher l'entreprise de ses clients, de ses fournisseurs, de ses partenaires, de ses sous-traitants, et éventuellement du domicile de ses salariés (télétravail).

Plus généralement, un examen empirique du succès des entreprises de télé-services révèle que :

- les acteurs préfèrent généralement se localiser à proximité d'axes autoroutiers, ferroviaires, etc... et surtout près de *larges bassins de clientèle*, bien que retenant des régions où le mètre-carré et le niveau de salaire sont inférieurs à ceux d'Ile-de-France,
- les téléactivités internes aux entreprises, i.e. opérées entre acteurs d'une même firme liés par le pacte salarial, connaissent des succès majeurs ; malgré certaines inerties culturelles (réticences de l'encadrement intermédiaire, acculturation parfois laborieuse, etc...)
- les téléactivités coopératives, impliquant des acteurs liés par une forte dépendance mutuelle et/ou par une contractualisation de long-terme, sont le champ des réussites les plus spectaculaires du travail en réseau,
- les téléactivités opérant sur un marché de transactions ponctuelles (à l'exception de certains services publics) ne parviennent pas à créer une clientèle captive, et ne maintiennent que difficilement une marge de profit décente. La "tête" du marché a connu en 1995-96 une concentration par abandon, le leader (Telergos) reprenant les contrats résiduels des followers (PBS et Télébuero).

Pour expliquer la relative stagnation du marché des télé-activités, divers auteurs ont invoqué :

- la fragilité des offreurs, souvent de très jeunes entreprises victimes des erreurs traditionnelles du start-up : trésorerie insuffisante, marketing déficient, erreur d'appréciation des délais dans le business plan, etc...
- la lenteur de l'acculturation des demandeurs, qui doivent se familiariser à la fois avec de nouvelles technologies, de nouvelles habitudes de travail et de nouvelles modalités de sous-traitance,
- pour certains détracteurs des télé-services, la "juste" punition infligée à des employeurs accusés de contourner la législation du travail, de se livrer à un dumping social effronté, et de tenter de créer un sous-prolétariat du tertiaire rémunéré à la tâche.
- la division internationale du travail, laquelle destinerait inéluctablement les télé-services "à basse valeur ajoutée" à une délocalisation en Asie du Sud-Est ou en Europe de l'Est, tandis que les pays développés seraient voués à s'approprier les services "à haute valeur ajoutée".

Cette dichotomie entre "haute" et "basse" valeur ajoutée est au coeur de notre propos. Soulignons tout d'abord qu'en pratique :

- les téléservices dits “à basse valeur ajoutée” sont des services standardisés, présumés *prêt-à-porter* : télé-saisie, télé-accueil, télé-secrétariat, télésurveillance, etc.
- Symétriquement, les services dits “à haute valeur ajoutée” sont généralement des services *sur-mesure* : télémaintenance informatique, télé-archivage avec gestion documentaire, télé-traduction, pôles d’expertise, cabinets d’ingénierie, etc...

Télémaintenance informatique : le succès de Kéops

Kéops est une filiale d’Inoval (PME parisienne de distribution et maintenance informatique, ayant plus de six ans d’existence), ouverte en 1994 pour développer une offre de gestion de réseaux, télémaintenance, fourniture de hot-line, etc... 24h/24. Le business plan prévoyait un investissement de 20 millions sur 3 ans, avec la création de 30 emplois la première année, 50 les deux années suivantes.

L’équipe commerciale est restée localisée à Paris. L’équipe de production a été localisée (recrutée) à Limoges, ville en difficulté (depuis le départ de la Cogema en 1993), où le niveau de salaire est environ 30% moins élevé. En outre, l’investissement immobilier (mètre carrés + câblage) est estimé à la moitié de ce qu’il aurait coûté en région parisienne. Au total, le point mort est prévu après 3 ans d’exercice (contre 6 ans dans l’hypothèse d’une installation en Ile de France).

Kéops a désormais atteint l’équilibre, et dépassé ses objectifs. Ce succès s’est réalisé “sans” l’aide de l’Etat, car les subventions promises n’ont pas encore été versées.

Un survivant : Téléservices Picardie

Cet exemple contraste avec les démarrages laborieux de la plupart des sociétés de téléservices à basse valeur ajoutée, à coups de contrats de 10 kF à 30 kF par an pour assumer le secrétariat et le standard téléphonique de PME locales, elle-même souvent en difficulté (d’où des risques d’impayé). La plupart d’entre elles ne survivent qu’en affichant des tarifs inférieurs de 20% à ceux du marché, absorbé par les subventions ou répercuté par un “dumping social” vers les salariés.

Dès la naissance de Téléservice Picardie, son fondateur signe un contrat de 4,5 MF sur 3 ans avec la CNAM (Caisse Nationale d’Assurance Maladie). Il s’agit de saisir sur support informatique toute la documentation juridique, technique, administrative, juridique... des tonnes de papier à numériser. D’autres contrats de télésecrétariat ou télé-saisie s’y sont ajoutés depuis : BNP, SoGen, Crédit Lyonnais, cabinets d’avocats, etc.

Téléservices Picardie emploie 9 télé-opératrices (moyenne d’âge 25 ans) et 3 relectrices. Toutes sont au moins bac+2. la moyenne salariale est Smic + 10%, plus un modeste intéressement aux résultats. Les contrats de travail prévoient une clause de “disponibilité totale” en cas de surcharge de travail, laquelle reste peu utilisée (deux à trois dimanches travaillés par an, en deux ans d’activité, selon le dirigeant).

Remarquons, dans l’exemple de Téléservices Picardie (cf. encadré ci-dessus) l’existence d’une dépendance mutuelle entre le mandataire et le donneur d’ordre, construite par le

temps : les connaissances à acquérir sont spécifiques, il existe donc un délai d'apprentissage. On retrouve cette caractéristique dans la plupart des (rares) succès de télé-services présumés "à basse valeur ajoutée". Ainsi, la Caisse des Dépôts confie à la société Télérgos la mise à jour d'une base de données interne, laquelle recense les Etats financiers de milliers de communes de France. Ici, la spécificité provient d'une part des règles de la comptabilité publique, et d'autre part de la qualité très variable des documents-papier livrés (une commune française peut compter de quelques centaines à quelques centaines de milliers d'habitants). En un mot, il serait coûteux pour le donneur d'ordre de changer de prestataire, ou de ré-internaliser la prestation.

On reconnaît là les schèmes fondamentaux de la théorie des Contrats, et en particulier le concept "d'actif spécifique", ici appliqué au *savoir-faire* proposé par l'entreprise de télé-services, et construit par le temps. A mesure qu'on glisse le long du continuum reliant le Marché à l'Organisation, la viabilité des télé-services se renforce. D'une certaine manière, les télé-activités apparaissent comme *une nouvelle forme d'Organisation, plutôt que comme le vecteur de transactions standardisées ou anonymes*.

Comprendre le succès du minitel en France

Il peut sembler paradoxal que le service le plus transactionnel et standardisé qui soit, la consultation à distance de base de données, se soit développé avec succès sur le minitel français. Le paradoxe n'est qu'apparent, si on veut bien se pencher quelques instants sur le mode de transaction. Le minitel doit précisément son succès à un dispositif de facturation particulièrement ingénieux, appelé "kiosque", dans lequel :

- la facturation est imputée selon la durée de connexion, sans que l'utilisateur n'ait ni à s'abonner, ni même à s'identifier (au contraire de CompuServe ou d'AOL) ; en outre, l'anonymat total est maintenu, aucun document ne révélant qui a consulté quoi,
- l'opérateur de télécommunications (qui est ici fournisseur d'accès, mais jamais fournisseur du service informationnel) est médiateur des versements ; il assume le risque d'impayé, très limité pour lui, et perçoit au passage sa propre rémunération.

Pour le fournisseur de service, ce dispositif résout avec élégance la question de *l'investissement en prospection de clientèle* (lequel se réduit en pratique à des campagnes publicitaires de notoriété), et le problème de *la sécurisation des paiements*.

Du côté de l'utilisateur, le paiement basé exclusivement à la durée de connexion évacue largement les dilemmes de la confiance, de la garantie de résultats, et plus généralement les risques d'opportunisme et autres conséquences de "l'asymétrie d'information" entre vendeur et acheteur.

En résumé, le kiosque est, à sa manière, aussi ingénieux qu'une chambre de compensation sur un marché financier... mais il en possède aussi les limites : tout comme la Bourse ne sait traiter que des contrats standardisés, *le kiosque ne sait pas traiter des transactions "sur mesure", dont la valeur ajoutée serait indépendante de la durée de connexion*.

La PME qui offre un télé-service ne serait-ce qu'un peu complexe (disons du secrétariat "intelligent") retrouve l'ensemble des difficultés ordinaires de la sous-traitance classique : prospection coûteuse, confiance des clients et réputation lentes à acquérir,

problème de sécurisation des paiements... d'autant plus hasardeux sur un marché standardisé, où la différenciation et le positionnement sont artificiels, la concurrence ardente, et la fidélisation difficile. *L'éloignement n'est alors plus transparent : il devient un obstacle dans l'exécution contractuelle, d'autant plus gênant que les coûts de transaction sont importants*¹⁶ : fonction d'objectif complexe, inobservabilité partielle de l'effort ou du résultat...

Ainsi, en dehors du cas particulier où la valeur ajoutée du service rendu est à peu près proportionnelle à la durée de connexion (cf. encadré ci-dessus), le réseau ne propose pas pour l'instant de moyen simple, permettant de résoudre les difficultés génériques de la relation entre donneur d'ordre et mandataire. Bien entendu, ces obstacles sont aggravés par la relative nouveauté des techniques et des méthodes de travail utilisées.

En résumé, les principaux préceptes de la théorie des Contrats (rôle des coûts de transaction) restent valides dans le cadre de services en réseaux, lesquels en fournissent d'ailleurs une illustration éclairante.

Dans ce cadre théorique, le réseau de communications joue un double rôle. D'une part, il s'avère un excellent support de communication/coopération : se jouant des distances, il démultiplie les potentialités de relations productives. Mais d'autre part, il s'avère un médiocre support de transaction non-standardisée, incapable pour l'instant de parer aux obstacles les plus ordinaires de la relation principal-agent : à cet égard, il n'atténue pas les inconvénients de la distance physique entre agents. *Le réseau renouvelle la structure spatiale de l'Organisation, mais pas celles du Marché.*

Conclusion

En pratique, le réseau apparaît, pour la PME, comme un moyen de tisser des relations privilégiées, de long-terme, avec ses donneurs d'ordre, ses distributeurs, ses franchisés, etc., ou encore d'élargir son rayonnement vers de nouveaux partenaires.

Cette autoroute vers la cotraitance requalifie la PME et l'inscrit dans un faisceau plus vaste, libéré de contraintes géographiques, et franchissant plus facilement les frontières de son pays d'origine.

En revanche, les premières observations ne permettent pas aujourd'hui de fonder une politique d'encouragement aux réseaux transactionnels, laquelle inciterait les PME à proposer des prestations ponctuelles de télé-services standardisés, directement délivrés en

¹⁶ On pourrait trouver surprenante la proposition "la coordination d'une secrétaire comporte des coûts de transaction élevés". Soulignons simplement que si ce n'était pas le cas, on pourrait s'attendre à ce que la fonction de secrétaire soit fréquemment externalisée par les entreprises (travailleur indépendant, rémunéré en honoraire). Or, l'évidence empirique confirme que l'immense majorité des secrétaires est au contraire "internalisée". Le lien de subordination hiérarchique est donc vraisemblablement, somme toute, moins coûteux qu'une coordination marchande. Dans cette perspective, offrir du télé-secrétariat ponctuel est un défi ambitieux, voire absurde, puisqu'il revient à proposer d'externaliser une fonction... parmi les moins externalisables.

ligne. Le mythe d'une clientèle abondante et anonyme, infiniment déversée par la corne d'abondance du réseau, n'a pas jusqu'ici fait la preuve de son réalisme.

Les téléservices en France sont un enjeu récent, et il reste beaucoup à faire pour appréhender leur économie. Un prolongement de la présente réflexion serait de partir de la demande, et non de l'offre de téléservices. C'est d'ailleurs l'approche que nous préconiserions à une PME candidate aux téléservices : Interrogeons-nous d'abord sur la manière dont les grands groupes industriels et financiers segmentent leur structure et redéplient leurs divisions, en tirant parti des avantages du travail en réseau. Puis examinons comment la PME peut s'insérer dans cette segmentation, et proposer de mieux réaliser, à l'appui d'un contrat de long-terme, un service auparavant exécuté en interne.