

## Etudes et Recherches



SES-CDAT



00001204

Observatoire Economique

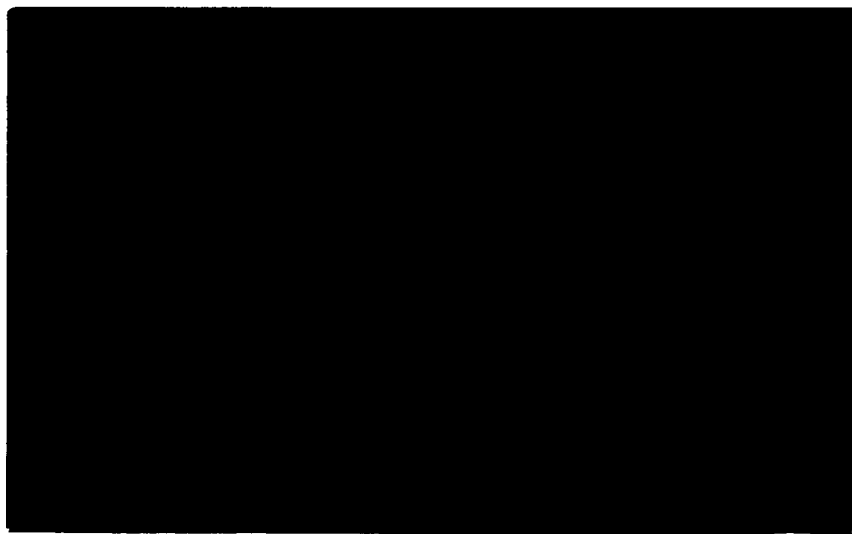
et Statistique des Transports

**DOCUMENTATION**

Ref. n°

CDAT  
5928

Laboratoire d'Economie des Transports  
laboratoire associé au c.n.r.s. n° 314



**Marie Andrée Buisson**

Avec la collaboration de Alain Bonnafous  
et pour les enquêtes auprès des entreprises, la participation de  
Jean-Luc BERNADET, Claire JAFFLIN, Dominique MIGNOT

Décembre 1986

**EFFETS INDIRECTS DU  
T.G.V.  
ET TRANSFORMATIONS  
DU TERTIAIRE SUPERIEUR  
EN RHONE-ALPES**

Ministère des Transports : Service des Etudes, de la Recherche et de  
la Technologie. Décision d'aide N° 85-12.  
Recherche réalisée dans le cadre du contrat COSSAT, Programme de Re-  
che et de Développement Technologique dans les Transports Terrestres.

*Nous tenons à exprimer nos remerciements à toutes les personnes qui ont bien voulu nous recevoir et consacrer une partie de leur temps à nous exposer l'évolution de leur domaine d'activité, de leur entreprise, de leurs déplacements et qui nous ont ainsi permis de mieux apprécier l'impact possible du T.G.V. sur le développement des activités de tertiaire supérieur en Rhône-Alpes.*

*Nos remerciements vont aussi aux chercheurs du L.E.T., en particulier à J.M. Cusset et à F. Plassard dont les conseils ont été précieux tout au long de ce travail.*

*Qu'ils trouvent tous ici l'expression de notre gratitude.*

## RESUME

### EFFETS INDIRECTS DU T.G.V. DE TRANSFORMATIONS DU TERTIAIRE SUPERIEUR EN RHONE-ALPES

La mise en service du T.G.V. a rapproché la région Rhône-Alpes de Paris qui n'est plus qu'à 2 heures de Lyon. Cette modification de l'offre de transport a des conséquences sur la mobilité des chefs d'entreprises : elle agit sur les conditions du déplacement, mais elle est également susceptible d'introduire des transformations dans l'organisation et le fonctionnement des activités économiques. Les activités de tertiaire supérieur et en particulier les activités d'études, conseils et assistance ont été retenues parce que jugées particulièrement porteuses d'enjeux pour le développement régional.

Pour analyser l'impact de la modification de l'offre de transport sur ces activités, il a été procédé à une quarantaine d'entretiens approfondis auprès d'entreprises proposant trois catégories de services :

- les services et conseils en informatique,
- les conseils en publicité,
- les experts de haut niveau.

Ces entreprises sont localisées principalement dans l'agglomération lyonnaise mais aussi sur 2 villes moyennes de Rhône-Alpes. Les résultats de cette étude, indiquent des tendances et mettent en évidence certaines modifications d'organisation. Ils doivent être maniés avec précaution dans la mesure où cette enquête ne concerne qu'un nombre limité d'entreprises, étudiées sur une période courte, et peu de temps après la mise en service du T.G.V. Ils ne peuvent sans danger être extrapolés à d'autres agglomérations ou à d'autres secteurs d'activités.

**1) Le T.G.V. modifie la durée et le coût du déplacement et entraîne une augmentation de la mobilité.**

Des études antérieures avaient déjà souligné que du fait de sa rapidité, de sa plus grande fréquence, le T.G.V. s'est substitué à l'avion pour un bon nombre de déplacements. Cette recherche l'a confirmé : la plus grande commodité des déplacements est un appel à la mobilité. On n'hésite plus à faire le voyage, s'il apparaît nécessaire, même pour une demi-journée.

De plus il a été souligné que le T.G.V. permet, surtout pour les villes moyennes de Rhône-Alpes nouvellement desservies, un coût de transport bien inférieur au coût que représentait précédemment le voyage par les lignes aériennes intérieures. Pour ces villes, plus encore que pour l'agglomération lyonnaise, l'avantage en termes de coût est important et permet une mobilité bien supérieure.

**2) Le T.G.V. a un impact sur l'organisation et le fonctionnement des entreprises de services qui est différent selon le type d'entreprise considéré.**

Les activités d'études, conseils et assistance aux entreprises ont en commun d'être étroitement liées aux besoins de leurs clients, et de

proposer des services simples, complexes ou spécialisés pour des marchés locaux, régionaux ou extra régionaux. Une typologie de ces activités permet de mieux saisir les liens existant entre les services proposés et la clientèle, ainsi que les évolutions qui semblent se dessiner. Elle permet d'apprécier les impacts du T.G.V. pour chacun des types d'entreprises :

1. Les entreprises locales sont peu touchées par le T.G.V.

2. Les entreprises régionales indépendantes, qui offrent des services spécialisés à un marché régionalement bien délimité, voire protégé, ne semblent pas voir leur activité véritablement modifiée par le T.G.V.

3. Les entreprises régionales indépendantes, sur des marchés non protégés sont les plus concernées par le T.G.V. :

- il étend leur aire de marché et permet de valoriser leurs compétences sur des créneaux spécifiques ;
- il facilite la création d'agences nouvelles ou d'antennes parisiennes ;
- il modifie les conditions antérieures de concurrence et incite les entreprises à s'adapter, à devenir plus compétitives, à adopter des stratégies expansionnistes.

Il en résulte souvent un recours plus fréquent au T.G.V. et des modifications dans l'organisation des activités.

4. Les entreprises affiliées à des groupes extérieurs à la région ne semblent pas avoir vu leur activité nettement modifiée par la mise en service du T.G.V. Les stratégies des groupes conduisent à des implantations qui pour l'essentiel semble-t-il, ont été déjà réalisées en Rhône-Alpes.

En revanche le T.G.V. est utilisé très largement pour le fonctionnement même du groupe et les commodités de cette liaison ont pu accroître le nombre de déplacements réalisés.

5. Les entreprises extra-régionales.

Certaines fournissent des services liés directement aux unités de production, elles ne sont pas particulièrement concernées par le T.G.V.

D'autres procurent des conseils, des études, du savoir, destinés aux centres de décision, principalement localisés sur le marché parisien. Le T.G.V. leur permet une liaison facile et peu coûteuse avec leurs principaux clients. Il peut faciliter le développement de ce type d'entreprises.

Le T.G.V. apparemment n'a pas eu jusqu'ici des effets négatifs sur les activités de service lyonnaises et rhône-alpines. Il a plutôt suscité une certaine compétitivité et facilite l'expansion de certaines entreprises régionales indépendantes. On peut cependant craindre, à terme, une certaine évasion vers Paris, des entreprises régionales les plus dynamiques.

Face à ce risque, les villes de la région ont un atout qui peut prendre une importance croissante à l'avenir, c'est la qualité de la vie et de l'environnement qu'elles proposent à leurs résidents ; celle-ci jointe à la commodité des liaisons peut permettre le maintien ou le développement sur place de certaines activités importantes pour le développement régional.

## SOMMAIRE

	Page
<b>INTRODUCTION</b>	5
<b>CHAPITRE 1 - PROBLEMATIQUE ET PRINCIPALES HYPOTHESES- DE LA RECHERCHE</b>	7
1. Les effets possibles du T.G.V.	7
2. Les activités de service aux entreprises, enjeux du développement régional	9
3. Le déroulement de la recherche	11
<b>CHAPITRE 2 - PRESENTATION STATISTIQUE DES ACTIVITES D'ETUDES CONSEILS ET ASSISTANCE EN RHONE- ALPES ET LE CHOIX DE L'ECHANTILLON</b>	13
1. Les activités d'études, conseils et assistance	13
2. L'échantillon enquêté	21
<b>CHAPITRE 3 - LES CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES D'ETUDES, CONSEILS ET ASSISTANCE</b>	25
1. Des activités de service aux entreprises d'une grande diversité	25
2. Des activités guidées par le client	29
3. Des activités en continuelle évolution	34
<b>CHAPITRE 4 - UNE TYPOLOGIE DES ACTIVITES D'ETUDES CONSEILS ET ASSISTANCE</b>	41
1. Les entreprises locales (Type 1)	42
2. Les entreprises régionales (Types 2,3,4,5)	44
3. Les entreprises extra-régionales (Type 6)	57
<b>CHAPITRE 5 - L'IMPACT DU T.G.V. SUR LES ENTREPRISES D'ETUDES, CONSEILS ET ASSISTANCE.</b>	61
1. Le cadre de cette analyse.	61
2. La perception de la liaison T.G.V. : ses effets sur la mobilité.	64
3. Les effets du T.G.V. sur les différents types d'entreprises et sur leurs déplacements.	65
4. Les conséquences sur l'économie Rhône-Alpes.	71
<b>ANNEXES</b>	75
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	85





## INTRODUCTION

La mise en service du T.G.V. suscite de nombreuses interrogations sur les effets qu'il peut entraîner dans les régions concernées. Le Laboratoire d'Economie des Transports a effectué sur ce thème plusieurs travaux, en particulier en 1985 une recherche intitulée "Les effets du T.G.V. sur les agglomérations du Centre et du Sud-Est." Celle-ci concluait ainsi :

*"En rassemblant l'ensemble des informations recueillies... on peut dire que le T.G.V. a eu des effets ténus sur l'activité économique, qu'il a en revanche considérablement facilité les déplacements entre Paris et certaines villes de province, et qu'enfin il a des effets différenciés selon les activités et les lieux."*

La présente recherche s'inscrit dans la suite de ces travaux et vise à déceler les premiers signes de transformation concomitants à la mise en service du T.G.V., qui ont pu se produire au sein du tertiaire supérieur et tout particulièrement sur les activités d'études, conseils et assistance.

Le rapport s'organise ainsi :

Les deux premiers chapitres sont consacrés à exposer :

- la problématique et les principales hypothèses de la recherche,
- l'évolution générale des activités d'études, conseils et assistance et la méthodologie utilisée pour sélectionner l'échantillon d'entreprises étudiées.

Les résultats de l'enquête font l'objet des trois chapitres suivants qui présentent successivement :

- les caractéristiques des activités d'études, conseils et assistance, objets de la recherche,
- une typologie de ces activités,
- les premiers effets pour ces activités de la mise en service du T.G.V.



## CHAPITRE 1.

### PROBLEMATIQUE ET PRINCIPALES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Le T.G.V. modifie l'accessibilité entre Paris et les principaux pôles régionaux ; le temps de transport par train est divisé par deux entre Paris et Lyon.

Cette offre de transport n'est qu'un des éléments du système de liaison entre Paris et les différents centres de province. Cependant la rapidité et la commodité de la liaison de centre-ville à centre-ville a pu modifier de façon sensible les relations existant entre Paris et les autres agglomérations de Rhône-Alpes ; ceci peut sans doute être perçu plus nettement pour les activités dites de tertiaire supérieur.

L'analyse de cet effet du T.G.V. sur les activités de tertiaire supérieur se fait à partir des travaux précédemment réalisés qui permettent de formuler un certain nombre d'hypothèses et qui suscitent des interrogations concernant d'une part les effets possibles du T.G.V., et d'autre part l'enjeu que représentent les activités de service rendus aux entreprises, pour le développement régional.

#### 1. LES EFFETS POSSIBLES DU T.G.V.

##### 1.1. Les enseignements des travaux précédents.

Réalisés pour la plupart au sein du Laboratoire d'Economie des Transports, à la demande de l'I.R.T. et de divers organismes, ils ont mis en lumière un certain nombre de faits importants :

1.1.1. L'importance des déplacements effectués par des personnels appartenant à des établissements tertiaires : 72 % des établissements tertiaires enquêtés en 1981-1982 ont une mobilité Rhône-Alpes-région parisienne considérée comme très forte contre 49 % pour les établissements industriels.(1)

1.1.2. De nombreux déplacements sont liés à des prestations de services (achat ou vente). Ces déplacements sont aussi importants que ceux qui ont pour motif l'achat ou la vente de produits.(2) Ceci souligne la place croissante que tiennent les services dans l'activité économique.

**1.1.3. La mobilité des chefs d'établissement du secteur des services marchands aux entreprises est exceptionnellement forte.** A eux seuls, les déplacements de cette catégorie représentent 40 % de la classe de plus forte mobilité dans Rhône-Alpes ; même si les données ne sont pas totalement fiables, on doit souligner cette forte mobilité *"tant au niveau du chef d'établissement que de l'ensemble des cadres, en direction de la région parisienne et de la région Rhône-Alpes."* (1)

Plus mobiles que les entreprises de production, les services marchands rendus aux entreprises ont pu être particulièrement sensibles à la mise en service du T.G.V.

Parmi les services aux entreprises, les activités d'études, conseils et assistance tiennent une place exceptionnelle. L'échantillon de personnes enquêtées dans le T.G.V. en 1985 a montré que les déplacements effectués par des personnes travaillant dans la branche des E.C.A. représentaient 12 % des déplacements d'affaires. Or ces activités représentent seulement 5 % de la population active de Rhône-Alpes et 7,5 % de la population active de l'agglomération lyonnaise. On est donc bien en présence d'un type d'activités dont la mobilité d'affaires particulièrement élevée est confirmée.

**1.1.4. Les déplacements d'affaires sont principalement effectués par des personnes appartenant à des établissements liés à des groupes.** Ceci apparaissait déjà dans l'enquête de 1981. Ces résultats sont confirmés par l'enquête de 1985 : *"88 % des voyageurs enquêtés appartiennent à des entreprises pluriétablissement"*(3). Même si ces chiffres méritent d'être nuancés, le phénomène est d'importance. Cependant, il semble moins accusé dans les activités d'études conseils et assistance puisque 75 % seulement des déplacements y sont le fait d'entreprises pluriétablissement. (cf. Tableau 1.)

Cette part importante des déplacements d'affaires effectués par des personnels relevant d'entreprises monoétablissement, liée à une mobilité assez exceptionnelle dans ce type d'activités, invite à essayer d'affiner cette analyse. Ceci d'autant plus que ces E.C.A. sont principalement des petits et moyens établissements qui ont été très mal pris en compte lors de l'enquête de 1981-82 puisque :

- les établissements de moins de 10 salariés représentaient seulement 2,86 % de l'échantillon,
- les établissements de 10 à 49 salariés n'en représentaient que 16,9 %

**1.1.5. Les liaisons entre Paris et Rhône-Alpes sont dissymétriques :** en 1981, l'enquête avait montré que, grossièrement, lorsqu'un parisien vient en Rhône-Alpes, il y a 2 rhône-alpins qui vont à Paris. Cette dissymétrie apparaissait alors moins forte pour les activités d'études-conseils et assistance qui voyaient seulement 1,4 rhône-alpin venir à Paris pour 1 parisien venant en Rhône-Alpes. Ceci signifiait-il des liens de dépendance différents ?

L'enquête de 1985 ne confirme pas vraiment cette spécificité des études conseils et assistance : en 1985, lorsque Paris est pour les E.C.A. à l'origine d'un déplacement, Rhône-Alpes est à l'origine de 1,8 déplacements, alors que pour les autres activités, elle reste à l'origine de 2 déplacements.(3)

Les résultats 1985 concernant les études conseils et assistance,

obtenus à partir d'une exploitation spécifique de l'enquête 1985 sont reproduits dans le tableau 1.

TABLEAU 1. Déplacements des personnes selon le type d'établissement.

	Effectif		Entreprises	
	total	%	Pluriéta- blissement	monoéta- blissement
Rhône.....	205	42,2	78,5	21,4
Rhône-Alpes - Rhône..	49	10,10	63,2	36,7
Région Parisienne	180	37,11	73,8	26,1
Côte d'Azur + Doubs	13	2,7	61,5	38,4
Autres.....	38	7,8	73,6	26,3
TOTAL des E.C.A.	485	100	74,4	25,5
TOTAL de l'échantillon			88,0	12,0

Source : Enquête T.G.V. - Déplacements d'affaires, rapport provisoire non diffusé, résultats non redressés et exploitation spécifique. L.E.T. Février 1986.

## 2. LES ACTIVITES DE SERVICE AUX ENTREPRISES, ENJEUX DU DEVELOPPEMENT REGIONAL.

Les activités de service qui apparaissent dans l'enquête de mobilité comme ayant des spécificités, font l'objet d'une recherche tant sur leur nature que sur leur place dans le développement régional. On présentera ici quelques éléments des réflexions les plus récentes sur les services et sur leurs enjeux.

### 2.1. Les activités de service aux entreprises.

La croissance de ces activités dans de nombreux pays développés et l'insuffisante connaissance de ce secteur sont manifestes.

En France, les progrès dans ce domaine sont dus, entre autres, à J. BONNAMY, A. BARCET, et A. MAYERE.(4) Comme bien d'autres ils ont souligné le processus d'externalisation des services au sein du secteur de production. Nous retiendrons surtout de leurs analyses, deux points qui seront repris dans la suite de notre démarche :

2.1.1. Ils ont d'abord souligné la nécessité de partir de "la fonction que le service a pour rôle de remplir". Ceci les conduit à analyser la place de ces services dans le processus de production des entreprises utilisatrices.

Dans l'analyse des activités de service que nous ferons par la suite, nous tiendrons compte non seulement de la place de ce service dans le processus de production des entreprises utilisatrices mais aussi des caractéristiques même de ces entreprises utilisatrices qui nous

apparaissent comme fondamentales pour la compréhension du type de service qui peut leur être rendu.

2.1.2. Ils ont aussi proposé le concept de "produit-service" et nous reprendrons celui-ci à notre compte bien souvent dans ce rapport. Par "produit-service", ils désignent le couple "bien" et "service" qui est fourni comme un tout à l'utilisateur, sans que l'on puisse facilement isoler ce qui relève de l'un et de l'autre. De plus, le service est considéré comme immatériel alors que, bien souvent, il y a un support matériel qui concrétise le service rendu : rédaction d'un cahier des charges, par exemple.

En fait, la spécificité des services vient de ce qu'ils *"peuvent être caractérisés comme les biens, mais avec des modalités différentes, comme le résultat d'un double processus : un processus de production et un processus de servuction"*. La servuction désigne pour les auteurs *"le processus au cours duquel un produit matériel ou immatériel est fourni au consommateur pour répondre à ses besoins."*

Il sera important d'analyser, pour chacun des services aux entreprises, l'articulation entre bien et service et de voir dans quelle mesure l'évolution de cette activité pousse à une distinction croissante de ces tâches au sein du processus de production-servuction.

## 2.2. Les enjeux des activités de service aux entreprises.

Les services aux entreprises semblent beaucoup plus que les autres catégories d'activités tertiaires être liées au devenir des activités productives. En outre, plus que les autres services, ils semblent déterminants pour l'avenir de la région. Trois raisons peuvent être invoquées :

2.2.1. Ces services rendus aux entreprises, tels les études et conseils, les expertises, etc... sont des "inputs" indispensables au fonctionnement actuel des entreprises de production et de commercialisation de la région. Leur existence à un niveau décentralisé est, pour les entreprises, la garantie d'une possibilité d'autonomie, évitant le recours au centre parisien. Selon leurs performances, l'intérêt de leur utilisation par la région sera plus ou moins important.

2.2.2. Ces services rendus aux entreprises doivent non seulement être de qualité, mais aussi exister en nombre suffisant et avec une certaine diversité pour que les entreprises aient la certitude de pouvoir trouver ce qui leur convient et qu'elles les utilisent régulièrement. Il y a donc en quelque sorte un double seuil :

- d'abord pour chaque type de services aux entreprises : un seuil minimum de représentativité permettant de satisfaire pour l'essentiel la demande de ce service dans toute sa diversité ;

- ensuite pour une agglomération dans son ensemble, un seuil global permettant la complémentarité entre les divers services aux entreprises et la satisfaction des besoins des entreprises de façon plus large.

Ces seuils spécifiques et globaux sont fonction de l'importance de la demande et on peut considérer en première approximation qu'ils varient

avec la taille de l'agglomération dans laquelle ils sont localisés. Il est nécessaire d'atteindre ou de dépasser ces niveaux spécifiques et globaux pour obtenir une sorte de reconnaissance par les entreprises régionales.

Ils sont difficiles à définir de façon précise, et très fragiles, car ils évoluent avec l'ensemble des performances et des demandes du secteur productif. Il n'y a donc pas ici de situations acquises mais des niveaux sensibles : le départ ou l'arrivée de tel établissement peut en réalité avoir des conséquences bien supérieures à celles qui lui sont directement liées.

**2.2.3.** Ces activités de service aux entreprises semblent enfin importantes pour le développement régional. Les nouveaux secteurs de production sont de plus en plus étroitement liés à l'utilisation d'informations, de services. L'analyse des technopoles a montré l'importance des liens qui se créent autour des activités de matière grise. Les services aux entreprises, d'une certaine manière, font partie de ces éléments qui semblent pouvoir favoriser le développement des entreprises productives. Le fait d'en disposer à proximité ne peut être que positif.

### **3. LE DEROULEMENT DE LA RECHERCHE ET SES LIMITES.**

#### **3.1. Le déroulement de la recherche**

La recherche s'est déroulée de fin 1985 à fin 1986. Elle a impliqué d'abord une réflexion générale sur les activités de service dans la région Rhône-Alpes et sur leur évolution. Très vite, l'hypothèse initiale s'est trouvée vérifiée, à savoir qu'on ne pouvait tenter d'apprécier les effets du T.G.V. sur ce type d'activités sans procéder à une enquête spécifique. On a donc eu recours à une quarantaine d'entretiens approfondis auprès d'entreprises appartenant au secteur des activités d'études, conseils et assistance. Cette enquête s'est déroulée essentiellement durant les premiers mois de 1986. Les résultats qui peuvent en être déduits forment l'essentiel de ce rapport.

#### **3.2. Limites et contexte de la recherche.**

Les renseignements recueillis doivent être resitués dans le contexte socio-économique de la France et de la région Rhône-Alpes. Ils retracent en effet une situation à un moment donné, sans toujours insister sur le contexte d'ensemble qui pourtant retentit sur les activités étudiées. Or celui-ci ne peut être considéré comme statique même sur la courte période de notre recherche que pour la facilité de l'analyse. En réalité, on est dans un domaine en pleine transformation. Il suffit de signaler :

- la crise économique et les restructurations qu'elle entraîne au sein des entreprises de production. Ceci a des conséquences pour les entreprises de service qui trouvent parmi elles l'essentiel de leurs donneurs d'ordre.

- les progrès technologiques qui se développent y compris dans les services aux entreprises et modifient les façons de travailler, parfois l'organisation des entreprises.

- les changements dans l'organisation spatiale et fonctionnelle des entreprises, liés à l'évolution de leur propre stratégie à court et moyen terme.

- les progrès vers l'internationalisation des échanges, des capitaux, etc...

Ces différentes transformations s'inscrivent dans la durée et peuvent se traduire au sein des phénomènes étudiés par des évolutions qui se combinent ou se contrarient, ce qui rend beaucoup plus difficile l'interprétation des faits constatés.

Ces différentes questions ont sous-tendu la recherche entreprise auprès des activités d'études, conseils et assistance en Rhône-Alpes. Avant de présenter les principaux enseignements qui semblent s'en dégager, il faut présenter ces activités en Rhône-Alpes et indiquer comment l'échantillon retenu a été sélectionné.



## CHAPITRE 2.

### PRESENTATION STATISTIQUE DES ACTIVITES D'ETUDES CONSEILS ET ASSISTANCE EN RHONE-ALPES ET CHOIX DE L'ECHANTILLON ENQUETE

L'enquête ne portant que sur une quarantaine d'entreprises, il importe donc de préciser au préalable comment se présentent en Rhône-Alpes ces activités d'études, conseils et assistance. On exposera ensuite comment a été effectuée la sélection de l'échantillon retenu pour les entretiens approfondis.

#### 1. LES ACTIVITES D'ETUDES CONSEILS ET ASSISTANCE.

Les activités d'études, conseils et assistance ne représentent qu'une très petite partie du secteur tertiaire. L'I.N.S.E.E. décompose le secteur tertiaire en deux grandes catégories d'activités :

- les services non marchands (essentiellement l'administration et les services publics) et
- le tertiaire marchand. Celui-ci est décomposé en de nombreuses rubriques parmi lesquelles, les services marchands rendus principalement aux entreprises. Ceux-ci représentent environ 12,3 % des emplois du tertiaire marchand.

Au sein de ces services marchands rendus aux entreprises sont regroupées différentes activités comme la promotion immobilière, l'enseignement marchand, et les études, conseils et assistance aux entreprises. Ces dernières représentent près des 2/3 des services marchands aux entreprises. C'est sur ces activités très précises que porte la recherche. On présentera successivement le secteur tertiaire et son évolution, les services rendus aux entreprises et les activités d'E.C.A. dans la région rhone-Alpes.

##### 1.1. Le secteur tertiaire et son évolution.

La principale source statistique utilisée, à ce niveau assez général, est le Recensement Général de la Population effectué par l'INSEE en 1982 et en 1975. Il indique en particulier la population active ayant un emploi par grands secteurs d'activité.

Le secteur tertiaire est en 1982 le premier secteur d'activité en France par le nombre d'emplois concernés : il occupe 12 362 000 actifs soit

57,5 % de la population active. Il est en croissance de 14,9 % entre 1975 et 1982 ayant procuré globalement près de 1 700 000 emplois sur cette période tandis que simultanément le secteur industriel en perdait près de 700 000. (cf en annexe 1, le tableau 7.)

Ce secteur tertiaire en forte croissance recouvre des activités très diversifiées qui ne sont pas concernées de façon identique par les modifications intervenues dans les relations entre Paris et Lyon (cf Tableau 2).

TABLEAU 2.

LES ACTIFS AYANT UN EMPLOI DANS LE SECTEUR TERTIAIRE  
EN FRANCE EN 1982.

Secteurs d'activité	Effectifs au recensement de 1982 (en milliers)	Taux d'évolution 1975-1982 (en %)
<b>TERTIAIRE.....</b>	<b>12 362</b>	<b>14,9</b>
<b>.Tertiaire marchand.....</b>	<b>8 579</b>	<b>16,8</b>
- Commerce.....	2 543	8,0
- Réparation et commerce de l'automobile.....	411	14,9
- Hôtels, cafés, restaurants	620	10,3
- Transports.....	890	2,4
- Télécommunications et postes	468	16,4
- Services marchands rendus principalement aux entreprises.	1 062	34,3
- Services marchands rendus principalement aux particuliers.	1 938	33,9
- Location, crédit-bail immobilier.....	69	22,3
- Assurances.....	148	16,0
- Banques, organismes financiers.....	430	13,5
<b>.Services non marchands.....</b>	<b>3 783</b>	<b>10,8</b>

Source : Economie et Statistique. INSEE. no 171-172, p. 38.

Les services non marchands recouvrent toutes les activités des administrations et leur évolution dépend des décisions les concernant : régionalisation, création ou suppression d'emplois.

Les commerces et services rendus principalement aux particuliers voient leur activité se développer en liaison avec l'augmentation du pouvoir d'achat des ménages. Pour une petite part qu'il faudrait définir, certains de ces biens ou services aux particuliers ne peuvent être procurés que par des villes très importantes. C'est le cas pour certains loisirs, certains services de santé etc...

La catégorie banques et assurances regroupe des activités concernant aussi bien des particuliers que des entreprises.

La catégorie services rendus principalement aux entreprises est celle qui a connu la plus forte croissance (+ 34,3 % entre 1975 et 1982). Elle semble jouer au sein du tertiaire un rôle un peu à part. Son intitulé même désigne des activités liées au secteur de production ou de distribution et non pas à la demande des ménages.

### 1.2. Les services rendus aux entreprises

Les activités de service nécessaires aux entreprises, peuvent être exercées :

- soit au sein même des entreprises de production : tertiaire interne,
- soit dans des activités extérieures au système de production : tertiaire externe, regroupé dans la catégorie dite "services aux entreprises".

Les évolutions de ces deux formes de tertiaire ne sont pas indépendantes. En effet, les entreprises peuvent soit développer en leur sein une activité de service (comptabilité, gestion, transport), soit avoir recours à des services extérieurs à l'entreprise. La croissance des services rendus aux entreprises est donc ambiguë : elle peut en partie résulter d'une suppression de certains services au sein du secteur productif. Les données statistiques ne donnent sur ce point aucune information.

Pour la France entière, les services rendus aux entreprises regroupent 1 062 000 personnes en 1982 soit 4,94 % de la population active totale.

Dans la région Rhône-Alpes cette activité concerne 101 684 personnes et 4,96 % de la population active, soit une importance comparable à la moyenne française, bien inférieure à celle de la région parisienne mais plus élevée que celle de la plupart des autres régions de province.

Le Tableau 3 indique pour chaque département l'effectif total de personnes employées dans les services rendus aux entreprises lors du recensement général de la population de 1982 et le pourcentage que celui-ci représente par rapport à l'emploi total du département.

TABLEAU 3.

LES SERVICES MARCHANDS RENDUS AUX ENTREPRISES ET LEUR IMPORTANCE DANS LA REGION RHONE-ALPES EN 1982.

	Effectifs employés dans les S.R.E.	% par rapport à la population active totale
France entière	1 062 000	4,947
Région Rhône-Alpes	101 684	4,96
Rhône.....	40 900	6,72
Isère.....	29 680	5,2
Haute-Savoie...	10 960	5,0
Savoie.....	5 632	4,17
Loire.....	10 268	3,63
Drôme.....	5 224	3,50
Ain.....	6 284	3,48
Ardèche.....	2 736	2,77
Agglomération de Lyon 1982.....	37 384	7,31
Agglomération de Grenoble.....	11 308	7,14
N.B. (Agglo. de Lyon 1975).....	(30 116)	(5,95)

Source : INSEE RGP 1982.

Le département du Rhône avec 6,7 % de sa population active dans cette activité détient un pourcentage élevé. L'agglomération lyonnaise avec près de 37 400 actifs concentre l'essentiel de cet effectif et l'on retrouve à l'échelle régionale une suprématie métropolitaine comparable à celle qu'exerce Paris pour la France.

Viennent ensuite les départements de l'Isère et de la Haute-Savoie avec des pourcentages à peine supérieurs à la moyenne régionale.

Les autres départements ont des taux nettement plus faibles, même si dans la Loire le poids de Saint-Etienne se traduit par un effectif employé important (10 268 personnes en valeur absolue).

L'analyse de l'évolution de 1975 à 1982 indique, pour la France entière, une forte progression de ces activités de services marchands rendus aux entreprises. Elle est due essentiellement aux activités d'études conseils et assistance qui forment l'essentiel de cette rubrique et avaient déjà un taux de croissance moyen annuel de 6,5 % entre 1960 et 1974. Cette progression s'est poursuivie entre 1975 et 1982 ainsi que l'indique le Tableau 4 pour la France entière.

TABLEAU 4.

POPULATION ACTIVE DANS LES SERVICES MARCHANDS RENDUS AUX ENTREPRISES  
(effectifs en milliers, -France Entière).

	1975	1982
Services marchands rendus aux entreprises.....	786,0	1.062,3
- Récupération.....	32,2	29,3
- Location et crédit-bail mobiliers.....	28,5	34,7
- Enseignement marchand....	25,2*	47,9
- Recherche marchande.....	n.d.	9,2
- Services rendus principalement aux entreprises :		
. Holdings.....	5,0	7,7
. Etudes, conseils, assistance.....	514,1	696,7
. Auxiliaires financiers et d'assurances.....	78,3	78,5
. Promotion et sociétés immobilières.....	102,7	158,3
<i>*(chiffres sous-estimés.)</i>		

Source : Economie et Statistique, no 171-172, 1984, p. 51.

Sur les 1 062 000 personnes actives travaillant en 1982 dans les services marchands rendus aux entreprises, 696 000 soit 63 % sont dans la branche "Etudes, conseils et assistance". Celle-ci est en augmentation de 35 % sur ces 7 ans et a créé 180 000 emplois, soit près de 25 000 par an pour la France entière. Il faut l'étudier un peu plus en détail.

### 1.3. Les études conseils et assistance en Rhône-Alpes.

L'analyse de ce secteur, niveau 77 de la Nomenclature des Activités Economiques de l'I.N.S.E.E., peut être conduite à partir de plusieurs sources statistiques. Elle sera centrée sur les éléments utiles à la compréhension de ce secteur dans la région Rhône-Alpes.

Il faut d'abord souligner que le recensement général de la population ne peut plus être utilisé dès lors que l'on s'intéresse à une nomenclature détaillée (ici la N.A.P. 100 ou la N.A.P. 600) pour un niveau géographique relativement fin.

En revanche, trois sources de renseignements sont disponibles :

a) l'enquête annuelle d'entreprise. Elle est effectuée chaque année à un niveau national et ventile les activités à un niveau détaillé. Elle fournit de nombreux renseignements sur le nombre total d'entreprises, l'effectif salarié et non salarié, le chiffre d'affaire, la valeur ajoutée et le montant des investissements réalisés (cf annexe 2).

b) le fichier des établissements INSEE. Le fichier mis à jour au 1er janvier de chaque année indique par département et pour la région, le nombre d'établissements par tranche de salariés pour chacune des activités détaillées (cf annexe 3).

c) Les statistiques d'emplois salariés des ASSEDIC. Il s'agit d'une source qui ne concerne que les établissements ayant du personnel salarié. Elle indique, par activité détaillée, le nombre d'établissements en début et en fin d'année et l'effectif total salarié correspondant, ventilé en hommes et femmes. Ces statistiques sont établies annuellement, par département. Le nombre d'établissements recensés pouvant varier, elles ne sont pas strictement comparables d'une année à l'autre, mais l'évolution de l'effectif salarié est correctement prise en compte sur une année.

A partir de ces différentes sources, on peut préciser les caractéristiques des activités d'études conseils et assistance en Rhône-Alpes :

- **Les établissements** : on compte au 1er janvier 1985 près de 17 000 établissements dont 49 % n'ont aucun salarié et 36 % ont de 1 à 5 salariés. Il s'agit donc d'activités concernant essentiellement de petits établissements.

Le département du Rhône regroupe 6 678 établissements soit 38 % de l'effectif total de Rhône-Alpes, avec une structure de taille très proche de la structure régionale. Il concentre cependant 53 % des établissements de plus de 20 salariés ce qui indique bien sa place exceptionnelle dans la région.

La ventilation de ces établissements en quinze activités détaillées et selon leur taille est reproduite en annexe 3.

- **L'effectif salarié**. Cette information complète les précédentes ; elle est reproduite au Tableau 5 pour chacune des activités détaillées.

L'effectif salarié de 75 382 personnes au 31 décembre 1984 montre une situation globalement inchangée par rapport à 1980. En réalité, il y a une baisse très importante de la rubrique "Prestation temporaire de personnel" qui masque la croissance de beaucoup d'autres activités. Celles qui apparaissent les plus dynamiques sont :

- 7701 Etudes techniques. En fait, cette rubrique regroupe les activités d'étude qui ne sont pas clairement spécialisées.
- 7703 Etudes, conseils informatiques et organisation.
- 7707 Conseils en information et documentation. Il s'agit d'un très petit secteur qui semble se développer rapidement.
- 7709 Experts comptables, analyse financière. Secteur important par son effectif et en progression.

TABLEAU 5

## EMPLOIS SALARIES REGION RHONE-ALPES

	EFFECTIFS DU		EFFECTIFS AU		EVOLUTION 83/84
	31/12/80	31/12/81	31/12/83	31/12/84	
7701 Etudes Techniques.....	12 632	13 365	15 158	15 501	+ 2,26
7702 Etudes Eco. et Sociologiques....	787	839	906	865	- 4,56
7703 Etudes Conseils Informatiques et organisation.....	1 946	2 144	3 720	4 398	+ 18,22
7704 Travaux à Façon Informatiques...	2 514	2 629	3 168	3 087	- 2,55
7705 Cabinets d'architectes.....	2 642	2 622	2 529	2 369	- 6,32
7706 Cabinets Métreurs Géomètres.....	1 521	1 494	1 414	1 338	- 5,37
7707 Conseils en Inform.-Docum.....	611	713	984	1 144	+ 16,26
7708 Cabinets juridiques.....	7 995	8 128	8 153	8 222	+ 0,84
7709 Exp. Comptable Analyse Fin.....	7 025	7 396	8 072	8 523	+ 5,58
7710 Créateurs en Publicité.....	3 324	3 594	4 274	4 317	+ 1,00
7711 Régies publicitaires.....	479	510	542	650	+ 19,92
7712 Travaux à façon divers.....	1 302	1 076	1 125	1 136	+ 0,97
7713 Prestation Temporaire de personnel.....	25 937	22 122	14 907	14 351	- 3,72
7714 Services divers rendus aux entreprises.....	5 515	6 502	7 631	8 260	+ 8,24
7715 Ordres et syndicats prof.....	944	950	1 062	1 221	+ 14,97
TOTAL E.C.A.....	75 174	74 084	73 645	75 382	+ 2,36

Source : ASSEDIC-INSEE.

7710 Les créateurs en publicité. L'effectif salarié est aussi important que celui des conseils informatiques. La croissance faible en 1984 montre cependant une progression très forte par rapport à 1981.

- **La place de l'agglomération lyonnaise.** L'agglomération lyonnaise représente une population égale à près de 85 % de celle du département du Rhône et elle concentre l'essentiel des activités tertiaires de service aux entreprises. Aussi, on peut assimiler les effectifs du département à ceux de la métropole lyonnaise. Le Tableau 6 montre que le département du Rhône concentre sur lui-même autant de salariés dans les activités de la classe 77 que les sept autres départements de la région.

TABLEAU 6.

EMPLOIS SALARIES DANS LE DEPARTEMENT DU RHONE ET DANS LE RESTE DE LA REGION EN 1984.

	Département du Rhône	Reste région	Total région
7701 Etudes techniques	8 886	6 615	15 501
7702 Etudes Eco. et Socio.	461	404	865
7703 Etudes, conseils informatiq.	2 630	1 768	4 398
7704 Travaux à façon informatiq.	1 815	2 272	3 087
7705 Cabinets d'architectes	800	1 569	2 369
7706 Cabinets métreurs, géomètres	380	958	1 338
7707 Conseils en Inform., docum.	791	353	1 144
7708 Cabinets juridiques	3 328	4 894	8 222
7709 Exp. Comptable, Analyse Fin.	3 085	5 438	8 523
7710 Créateurs en publicité	2 252	2 065	4 317
7711 Régies publicitaires	283	367	650
7712 Travaux à façon divers	616	520	1 136
7713 Prest. temporaire de person.	6 993	7 358	14 351
7714 Services divers	4 138	4 122	8 260
7715 Ordres et syndicats prof.	530	691	1 221
<b>TOTAL</b>	<b>36 988</b>	<b>38 394</b>	<b>75 382</b>

Source : ASSEDIC-INSEE.

Le département du Rhône a, en particulier, une place prépondérante dans les activités d'études techniques, d'études économiques et sociologiques, de conseils informatiques, de conseils en information et documentation, de conseils en publicité.

Cette rapide présentation des activités d'études conseils et assistance a montré que certaines activités sont plus importantes que d'autres par leur dynamisme et que l'agglomération lyonnaise à elle seule dispose en ce domaine d'une place privilégiée.

C'est dans ce contexte qu'il a été procédé à des entretiens



approfondis auprès d'une quarantaine d'entreprises. Il importe de présenter les caractéristiques de l'échantillon constitué dans ce but.

## 2. L'ECHANTILLON ENQUETE.

### 2.1. La constitution de l'échantillon : ses objectifs.

L'échantillon d'entreprises retenu pour les entretiens approfondis dans le cadre de ce rapport sur les activités d'études conseils et assistance ne se veut absolument pas représentatif des entreprises du secteur. Il a été sélectionné en fonction des objectifs suivants :

2.1.1. Retenir des activités qui constituent à priori des enjeux importants pour le développement régional, et parmi celles-ci, concentrer l'analyse sur trois types d'activités seulement afin d'obtenir une analyse plus approfondie :

- .Les études et conseils en informatique
- .les créateurs en publicité
- .les experts comptables, financiers, de haut niveau

Leur importance dans la région en janvier 1985 est la suivante :

	Nombre d'éta- blissements au 1/01/85	%	Nombre de salariés au 31/12/84	%
7703 Etudes, Conseils informatiques.....	907	5,3	4 398	5,8
7710 Créateurs en Publicité.....	1 179	6,8	4 317	5,7
7709 Experts Comptables. Analyse financière..	1 625	9,5	8 523	11,3
<b>Total des E.C.A.</b>	<b>17 139</b>	<b>100</b>	<b>75 382</b>	<b>100</b>

Source : Pour les établissements, l'annexe 3  
Pour les salariés, le tableau 5

Les catégories INSEE ne sont citées qu'à titre indicatif. Au sein de chacune de ces catégories, on se trouve devant des activités très diverses. Toutes les fois où ceci était possible, on s'est efforcé de retenir des établissements que l'on pouvait considérer comme exerçant des activités de tertiaire supérieur.

- Les activités d'études, conseils et services en informatique regroupent ici les activités demandant du personnel qualifié : ingénieurs et techniciens supérieurs. On a éliminé la branche "travaux à façon informatique" (7704) qui effectue essentiellement des saisies de données et des traitements et demande une moindre qualification. L'activité d'études et conseils en informatique, elle-même très diverse, s'est beaucoup développée depuis quinze ans et est présente dans toutes les

agglomérations de la région.

- Les créateurs en publicité représentent, par le personnel concerné une activité à peu près aussi importante que les conseils et services en informatique. C'est un domaine dans lequel la créativité est fondamentale et dont localement, l'avenir est très lié aux entreprises de production et de commercialisation. Il était donc intéressant de le retenir.

- Les experts-comptables et analystes financiers. Cette branche est très vaste et concerne là aussi toutes les agglomérations régionales. On a délibérément orienté l'enquête vers des activités très spécialisées plutôt que vers des activités plus simples, et décidé, de se limiter alors à l'agglomération lyonnaise.

2.1.2. L'essentiel de l'échantillon devait concerner l'agglomération lyonnaise qui représente plus de la moitié des emplois de la région dans ces activités.

Mais il a été décidé d'étudier également deux villes moyennes particulièrement concernées par le T.G.V. : Bourg et Chambéry sans pourtant leur consacrer plus de sept à huit entretiens. Ici le choix possible d'établissements à enquêter s'est révélé particulièrement réduit. Nous avons demandé à l'I.N.S.E.E. de nous procurer le fichier des établissements de plus de 5 salariés pour les activités d'E.C.A. Celui-ci s'est révélé insuffisant pour les petites agglomérations. Il donnait les informations suivantes:

	Bourg	Chambéry
7703 Conseils et Services en informatique.....	1	4
7710 Publicité.....	1	5
7709 Expertise.....	13	13

Il était évident que les établissements d'une certaine importance étaient peu nombreux. Il fallait donc compléter ce fichier à partir de l'annuaire téléphonique afin de trouver des entreprises plus petites et plus récemment installées.

## 2.2. Les caractéristiques de l'échantillon.

On s'est efforcé de tenir compte non seulement des critères de localisation mais aussi des éléments qui, à priori, pouvaient influencer sur les établissements et sur leur évolution. En particulier, on a tenu compte de l'appartenance à un groupe et de la taille de l'entreprise, indications qui figurent sur le fichier des établissements de l'INSEE. L'échantillon présente alors les caractéristiques suivantes :

a) Répartition sectorielle et géographique des entreprises enquêtées :

	Lyon	Bourg Chambéry	Total
Conseils et services en informatique.....	11	4	15
Publicité.....	12	3	15
Experts de haut niveau.....	9		9
TOTAL.....	32	7	39

b) appartenance ou non à un groupe.

	Groupe	Groupe dont le siège est à Lyon ou R.A.	Indépendant	Associé
Publicité.....	10	3	2	
Informatique....	4	3	8	
Experts.....	3		3	3

c) La taille des entreprises.

Celle-ci n'a pas la même signification selon les activités : en publicité les grosses agences ont de 25 à 40 personnes, alors qu'en informatique, on trouve des établissements de plus de 100 personnes. La répartition est la suivante :

	Nombre de salariés des établissements enquêtés			
	<10	10 à 30	30 à 100	>100
Publicité	4	9	2	
Informatique	4	4	1	6
Experts	0	4	4	1

### 2.3. Les thèmes abordés lors des enquêtes.

S'agissant d'un domaine diversifié, il était important de bien préciser, dans un premier temps le type exact de service que rendait l'entreprise, comment elle se situait dans l'ensemble de son secteur d'activité ; puis on cherchait à connaître son marché et ses conditions de concurrence.

Dans un second temps seulement, était abordée la question des déplacements, leur fréquence, leur destination. Il ne s'agissait pas ici de les quantifier, mais de comprendre leurs motivations et d'essayer de préciser les évolutions. S'il y en avait, celles-ci étaient-elles alors

liées à la mise en service du T.G.V. ?

Enfin, les perspectives d'évolution pour l'entreprise et pour son secteur d'activité étaient abordées.

Le guide d'entretien détaillé figure en annexe 4 .

#### **2.4. Les limites de cette approche.**

La réalisation d'une quarantaine d'interviews ne peut suffire pour aboutir à des conclusions certaines. En particulier, il aurait fallu pouvoir compléter cette enquête d'abord par des interviews sur la région parisienne. Ceci aurait permis de savoir comment à l'autre bout du T.G.V., les structures évoluaient et si les entreprises parisiennes se posaient le problème d'une nouvelle stratégie par rapport au marché rhône-alpin.

Il aurait fallu aussi interviewer des entreprises clientes et savoir comment elles percevaient les entreprises d'études conseils et assistance existant à proximité, quels avantages ces entreprises leur procurent et quelles sont leurs insuffisances ?

Mais surtout, ce travail mériterait d'être inclu dans la durée. Déceler les premières inflexions liées au T.G.V. recouvre beaucoup d'incertitudes : il faudrait, dans quelques années, reprendre ces mêmes entreprises, faire le bilan des modifications et dégager la part du T.G.V. dans ces transformations.

Les résultats auxquels ce travail a abouti sont un premier apport à la connaissance de ces activités d'études conseils et assistance qui sont peut-être l'avenir du développement régional.

## CHAPITRE 3

### LES CARACTERISTIQUES DES ACTIVITES D'ETUDES CONSEILS ET ASSISTANCE ENQUETEES.

Les transformations susceptibles d'être induites par le T.G.V. dans les activités de tertiaire supérieur concernent principalement mais de façon non exclusive soit des changements de structure ou de comportement de ces entreprises, soit des modifications dans les relations entre Paris et Rhône-Alpes.

Les entretiens réalisés auprès d'une quarantaine d'entreprises exerçant des activités d'études, conseils et assistance ont mis en évidence un certain nombre de traits caractéristiques de ces activités. Nous les avons regroupés autour de trois grands thèmes :

- ce sont des activités de services aux entreprises qui recouvrent une grande diversité,
- ce sont des activités guidées par le client,
- ce sont des activités en pleine évolution.

#### 1. DES ACTIVITES DE SERVICE AUX ENTREPRISES D'UNE GRANDE DIVERSITE.

##### 1.1. Des activités de service aux entreprises.

1.1.1. Il s'agit ici d'entreprises spécialisées dans les **services rendus aux entreprises** et ceci les distingue à la fois des entreprises produisant des biens matériels destinés aux entreprises et des entreprises de services destinés aux particuliers.

- Ce sont des **services**, c'est-à-dire un domaine dans lequel la main d'oeuvre est l'élément fondamental. L'essentiel du chiffre d'affaires est constitué par les salaires. Plus spécialement pour les activités d'études conseils et assistance, ce sont des activités de savoir, des activités de matière grise, et le niveau de qualification y est souvent très élevé.

Les services de haut niveau qui ont fait l'objet de l'étude impliquent une aptitude à l'innovation, à la création : les compétences, les qualités personnelles sont très importantes.

- Ce sont des **services aux entreprises** : ils se développent donc de

préférence là où sont localisées les entreprises utilisatrices. Telle entreprise de publicité déclare s'être localisée en Rhône-Alpes, à Lyon, parce qu'il y a un potentiel suffisant pour faire vivre une nième agence de publicité. Elle précise : *"Il est certain que ce n'est pas le cas de l'Ardèche, non parce que le marché de la publicité est sous-développé, mais parce qu'il n'y a ni entreprise, ni consommateur"*. (E.43)

- Ce service est directement lié à son utilisation par l'entreprise. L'utilisateur va s'approprier ce service et il faudra créer un autre service pour un autre utilisateur. Ce service est par nature individualisé : ainsi le travail d'un audit ou d'un commissaire aux comptes est propre à chaque entreprise. De même le logiciel nécessaire pour la gestion ou la facturation doit correspondre aux caractéristiques de chaque entreprise. Le conseil en publicité doit s'efforcer de créer une image pour chaque produit et de renouveler le message.

1.1.2. Ce service a le plus souvent un support matériel qui manifeste le service rendu et sera approprié par l'utilisateur : le logiciel sur disquette, les maquettes et affiches de publicité, le rapport du commissaire aux comptes, etc...

Ce "produit-service" rendu par les entreprises d'études, conseils et assistance implique en réalité bien souvent la réalisation de trois phases successives :

- le diagnostic qui permet de définir clairement le service que demande l'entreprise et peut aboutir par exemple à la rédaction d'un cahier des charges

- la réalisation du service lui-même : conception et mise au point du logiciel ; réalisation des maquettes publicitaires et achats d'espaces ; rapport du commissaire aux comptes, etc...

- le suivi auprès des clients, le service après vente, etc...

1.1.3. Ces services rendus aux entreprises sont des facteurs de production

Ils interviennent soit comme des investissements soit comme des coûts de fonctionnement.

On peut les considérer comme des investissements lorsqu'ils sont difficilement imputables à l'exercice d'une seule année, par exemple l'achat d'un logiciel. De même les conseils en organisation d'entreprise fournissent des services que l'on peut considérer comme des investissements au même titre que les dépenses de recherche, formation, etc...

On les considèrera comme des coûts de fonctionnement lorsqu'ils sont directement liés à l'exercice d'une année, par exemple le contrôle des comptes.

Ces services de conseils études et assistance très liés aux entreprises utilisatrices peuvent aboutir à modifier la production de l'entreprise bénéficiaire du service. Ils agissent donc directement sur le secteur de la production.

- Ainsi l'informatique-productique s'appliquant à des biens d'équipement va modifier la façon de produire et améliorer le produit final. Elle peut aussi modifier les conditions de production ou aboutir à une baisse du coût.

- De même les entreprises de publicité-marketing aident leurs clients à préciser leurs objectifs en termes de marché, à se positionner par rapport à leurs concurrents et parfois à modifier leurs orientations de production.

- Les experts, audits, conseils en gestion et organisation peuvent être conduits également à proposer à leurs entreprises clientes des modifications susceptibles d'avoir des conséquences sur leur production.

Ces services aux entreprises modifient également la gestion courante des entreprises utilisatrices. On pense ici aux transformations induites par le développement de l'informatique, dans la comptabilité, la paye, la facturation, la gestion des stocks, etc...

## **1.2. Des services d'une grande diversité.**

Même à l'intérieur de chacune des trois activités d'études, conseils et assistance retenues on peut constater une grande variété d'entreprises. La diversité des tailles des entreprises se retrouve dans chaque activité et n'est pas très significative, on l'a vu dans le Ch. 2. C'est plutôt le type de "produit-service" rendu aux entreprises utilisatrices qui permet de rendre compte de la diversité de ces entreprises. On peut alors essayer de distinguer:

### **1.2.1. Des produits-services simples, complexes, spécialisés.**

Il y a toute une gamme de produits-services et il est bien difficile d'opérer une classification nette. De nombreux établissements se situent par certains aspects dans une catégorie et par d'autres dans une catégorie voisine, cette classification empirique permettra peut-être de mettre un peu de clareté.

**Par service simple** on entend un service relativement banal n'impliquant pas de qualifications extrêmement spécialisées. C'est par exemple, le conseil d'un graphiste pour un annonceur, l'informatique de gestion ou l'expertise comptable de petites entreprises, etc...

**Par service complexe** on fait référence à des services élaborés impliquant de façon liée ou non :

- la maîtrise d'un grand nombre d'éléments : informatique ou expertise dans de grands établissements,

- la maîtrise de tout un processus de fabrication élaboré et complexe demandant souvent des qualifications très spécialisées, ainsi celles des conseils en publicité et en organisation.

**Le service spécialisé peut s'analyser :**

- soit comme un des éléments du service complexe qui sera autonomisé par exemple pour le conseil en publicité : les centrales d'achat d'espace, le mailing,

- soit comme un service spécial impliquant des compétences particulières ou des liens privilégiés avec d'autres agents économiques. On rencontre alors des entreprises d'informatique de production, des experts ou audits spécialisés sur un type d'activité économique, des conseils en organisation, en recrutement, en formation, etc...

#### **1.2.2. Des produits-services complets et des produits-services ne concernant que certaines phases du processus de production des services.**

Cette distinction ne recouvre pas la précédente mais la complète. On rencontre en effet, quelles que soient les caractéristiques du produit-service, certains établissements qui assurent la totalité des fonctions analysées précédemment : diagnostic-production, mise en place, service après vente, tandis que d'autres n'interviennent que sur l'une des phases.

Des établissements très spécialisés en productique, en robotique, peuvent très bien assurer la totalité des trois phases tandis que d'autres seront spécialisés sur une seule phase du processus, par exemple la rédaction du cahier des charges. Il faut ici analyser la spécialisation non au niveau du "produit-service" résultat mais au niveau du processus d'élaboration du produit-service.

#### **1.2.3. Des produits-services traditionnels ou très nouveaux.**

Dans ce type d'activités en pleine transformation, certains services existent depuis très longtemps, tels l'expertise-comptable. Il en résulte des caractéristiques spécifiques : cette activité est régie par des textes législatifs parfois contraignants (ainsi, l'expert comptable ne devrait pas diriger plus de 10 salariés) mais qui lui garantissent son existence (les rapports annuels des commissaires aux comptes sont exigés pour le fonctionnement des sociétés).

En revanche, la plupart des autres activités que nous avons retenues sont beaucoup plus récentes et se créent elles-mêmes leur marché : informatique, publicité...

#### **1.2.4. Des produits services répétitifs ou créatifs.**

Cette distinction, ne recouvre pas exactement la précédente :

- la nécessité d'améliorer le produit-service tout en diminuant son coût, conduit à standardiser les tâches dans toute la mesure du possible. Ceci se retrouve aussi bien dans des activités d'expertise que pour les conseils en informatique ;

- d'autres entreprises tentent au contraire de se maintenir sur des activités impliquant toujours un conseil unique, une activité de création ;



- d'autres enfin font coexister ces deux types d'activités au sein de l'entreprise.

## 2. DES ACTIVITES GUIDEES PAR LE CLIENT.

La personnalité du client est fondamentale pour toute activité d'études, conseils et assistance (E.C.A.). En effet, la fourniture de services ne se fait pas sur un marché anonyme ; le service est proposé par un agent à un client, utilisateur potentiel : l'offreur et le demandeur sont clairement identifiés. Ceci est manifeste aussi bien dans la recherche du client que dans les rapports qui se nouent avec lui ; il en résulte certaines conséquences sur le fonctionnement même de ce type d'activités.

### 2.1. La recherche du client.

2.1.1. Pour une bonne part, la clientèle s'adresse à une entreprise de conseil sur sa **réputation** ou sur recommandation. Les anciens clients ou des intermédiaires sont fréquemment cités comme permettant d'élargir la clientèle. C'est un domaine dans lequel "le bouche à oreille" a un rôle important, et ceci quelle que soit la branche d'activité.

Pour certaines entreprises, cette réputation est suffisante et attire de nouveaux clients sans qu'elles aient besoin de se livrer à une prospection. Ce sont les clients qui les sollicitent.

- Ainsi pour les conseils en informatique, on rencontre dans une ville moyenne une société de conseil en informatique de gestion auprès de petites entreprises qui n'a, semble-t-il, aucune difficulté à se trouver un marché. *"Il n'y a pas besoin d'aller chercher les clients, ils se donnent notre adresse."* (E.22)

Sur l'agglomération lyonnaise, la concurrence semble vive en informatique de gestion, mais pour l'informatique de production ou pour des conseils très spécialisés, les entreprises performantes sont connues et arrivent à peine à répondre à la demande. *"Notre produit est très particulier et on est très peu à le faire. Il n'y a pas de concurrence directe et immédiate."* (E.19) Cette entreprise créée depuis deux ans emploie actuellement dix personnes.

- Pour les conseils en publicité, certains clients s'adressent spontanément à l'entreprise, mais la plupart des agences font de la prospection systématique. De plus, une bonne part du marché est attribuée après procédure d'appel d'offres, ce qui met les différentes agences en concurrence.

- Pour les experts comptables et commissaires aux comptes, le démarchage est interdit par la loi ; ce sont donc bien les clients qui s'adressent directement aux cabinets d'experts.

Selon les types de services, et la renommée de l'entreprise, la clientèle "spontanée" peut être très variable.

2.1.2. La plupart des entreprises de service ont également une démarche de prospection de la clientèle. Celle-ci concerne de façon

privilegiée le créneau sur lequel l'entreprise a une certaine expérience :

- soit par le type d'entreprises concernées (petites, moyennes ou grandes),
- soit par le secteur d'activité (loisirs, industrie, logements, etc...)

La zone géographique de prospection est théoriquement illimitée. En réalité, pour la plupart des entreprises régionales, elle se limite au territoire qui peut être atteint en 2 heures de déplacement. Ceci est très bien exprimé par l'une des entreprises interviewées : *"D'une manière générale, il n'y a pas de limitation géographique...on pourrait schématiser en disant que l'on est, ou que l'on peut être, partout où l'on peut se rendre en 2h,30 de voiture particulière, en 2 heures de train, en 1 h,30 d'avion..."* (E.44)

Les moyens de prospection utilisés sont très variés :

- participation à des salons, à des expositions (ex. INFORA)
- réponses à des appels d'offre,
- démarchage systématique
  - . soit par mailing (envoi de documents publicitaires),
  - . soit par relance téléphonique,
  - . soit par des visites aux clients potentiels.

Ces différents procédés peuvent être utilisés simultanément ; ainsi telle agence de publicité démarche sa clientèle en envoyant un mailing et une carte réponse à tous les clients qui sont sur son fichier. Les envois sont répartis sur toute l'année et sont suivis dans la quinzaine d'une relance téléphonique. (E.41)

## 2.2. Les rapports avec le client.

Des liens très forts se nouent entre l'entreprise fournissant des services et son client ; ils résultent des conditions même de l'exercice de cette activité.

### 2.2.1. Des relations personnalisées.

Dans une activité de conseil, le rapport avec le client est direct. c'est une profession dans laquelle les qualités personnelles sont très importantes. Il faut avoir le contact, savoir se faire reconnaître comme compétent, savoir "se vendre" et ce d'autant plus que, comme le dit un de nos interlocuteurs, *"on vend du vent"*, c'est-à-dire des biens immatériels, des conseils.

Cette place primordiale de la personnalité est d'autant plus nette que dans ces sociétés de service, le capital de départ nécessaire pour monter sa propre entreprise est très faible. A la limite, toute personne compétente et entreprenante peut s'installer et monter sa propre affaire.

La profession de conseil demande également de s'adapter régulièrement aussi bien aux nouvelles demandes des clients qu'aux évolutions en cours dans les activités de leur ressort. C'est donc un domaine en perpétuelle évolution.

### 2.2.2. Une bonne connaissance de l'entreprise cliente.

L'exercice d'une activité d'études, conseils et assistance nécessite au départ de bien connaître l'entreprise cliente, son fonctionnement et ses problèmes. Qu'il s'agisse de services ou conseils en informatique, en publicité, en gestion, en organisation, il y a au préalable un temps d'étude et de compréhension de l'entreprise qui est indispensable. Il se constitue ainsi un capital de connaissance de l'entreprise et un climat de confiance réciproque qui ensuite fait gagner du temps. Le client ne rompra que si la société de service ne répond plus à son attente.

Aussi le conseil fera tout son possible pour garder cette clientèle. Ceci implique de maintenir des contacts réguliers (visite deux fois par an) et de devancer les désirs de ses clients.

### 2.2.3. Le produit-service est une dépense quasi-obligatoire.

La fidélisation de la clientèle est renforcée par cette caractéristique du produit-service : il fait partie des coûts de production, c'est une dépense prévue, quasi-obligatoire :

- En informatique, l'entreprise cliente affecte chaque année une certaine somme au renouvellement et à l'amélioration de son matériel. Il faut donc que l'agent-conseil lui propose les améliorations informatiques, les nouveaux logiciels qui lui permettront un meilleur fonctionnement ; ainsi ce client restera un acheteur intéressant ;

- En publicité, les budgets publicitaires des entreprises clientes sont régulièrement reconduits, et l'avenir global des conseils en publicité n'est pas menacé même si la concurrence entre agences ou le désir d'avoir un nouveau "look" conduisent certaines entreprises à changer d'agence.

Une bonne agence suit ses clients et s'efforce de ne perdre aucun budget. Ceci est d'autant plus facile que les budgets publicitaires sont globalement prévus pour une année et parfois plus. Ainsi, pour telle agence, le contrat publicitaire implique un plan de 1 à 3 ans avec étude des conséquences prévisibles par rapport aux objectifs. (E.44)

- L'expert-comptable, le commissaire aux comptes sont eux aussi des interlocuteurs obligatoires pour toute entreprise d'une certaine taille, et leur travail doit être exécuté chaque année. Ceci est moins vrai pour les activités d'expertise très spécialisées, audits, conseils en organisation, etc...

Ces liens étroits qui existent entre l'entreprise de service et ses clients seront renforcés dans toute la mesure du possible par des visites régulières, l'envoi de documentation, etc...

### 2.3. Les conséquences sur les activités de service.

Ces relations très étroites qui existent entre la société de service et ses clients ont des conséquences importantes sur le fonctionnement-même de ces activités. On les étudiera sur trois points : le prix des services rendus, les aires de marché, la structure des entreprises.

### 2.3.1. Le prix du service est secondaire.

Du fait des relations de confiance existant entre l'entreprise et son client, la qualité de la prestation effectuée est essentielle et le prix du service rendu apparaît comme secondaire. La concurrence ne joue pas ici comme pour les autres biens.

**Les clients comparent d'abord des services et non pas des prix et le contrôle de la qualité du service se fait au vu des résultats :**

Le service rendu est l'élément principal pris en compte par le client. On s'en aperçoit lors de l'attribution de gros budgets publicitaires : L'entreprise donneur d'ordre procède par appel d'offres et retiendra une proposition ou "spéculation" sur des critères qui seront principalement des critères de créativité, d'image, et pas forcément des critères de prix.

Le service sera jugé satisfaisant tant que les résultats seront bons.

.. Pour les services et conseils informatiques, les entreprises qui changent de fournisseur, le font parce que la précédente n'a pu résoudre leur problème. Ainsi pour un de nos interviewés : *" Lorsque des gaffes sont commises, le client change de S.S.C.I.. C'est par exemple le cas pour une mauvaise estimation de prix ou pour un temps de mise au point du progiciel trop long." (E.17)*

.. Pour les conseils en publicité, l'entreprise changera d'agence, si la campagne préconisée n'a pas abouti aux résultats escomptés sur ses ventes. *"Le contrôle des effets d'une campagne de publicité se fait, bien sûr par rapport aux coûts, mais ce n'est pas l'unique critère de mesure. On peut aussi contrôler par rapport à la notoriété, aux points-image (opinion quant à une marque ou à un produit), aux différentes utilisations du produit, etc..." (E.43)*

Le prix du service rendu est un **prix global** qu'on ne détaille pas. De plus en plus les entreprises ont renoncé à facturer les heures de travail passées par exemple, pour produire un logiciel. *"Ca n'intéresse pas le client, ce qu'il veut, c'est un produit fiable pour un prix global".*

Les déplacements font également partie du prix, on ne les individualise pas.

Si le prix du service n'est pas déterminant pour conquérir un marché, ceci n'empêche pas l'entreprise de service de s'efforcer de **dégager une marge brute la plus élevée possible.**

La marge brute importe beaucoup plus que le chiffre d'affaires. En effet, un chiffre d'affaires élevé réalisé à partir de nombreux petits dossiers peut dégager une marge globale plus faible qu'un chiffre d'affaires obtenu à partir de moyens ou de gros dossiers, les charges de gestion d'un dossier étant pratiquement un coût fixe. Ceci est très clairement expliqué par nos interlocuteurs en matière de publicité :

*"Gérer 500.000 F. occupe presque autant que gérer 5 Millions de Francs. Plus on augmente le nombre des petits budgets, plus on augmente les*

*charges salariales et moins on est rentable... Il faut quand même veiller à ne pas trop sacrifier un matelas de petits budgets, car alors, les risques sont gros." (E.47)*

*"Ce qu'on aime bien, ce sont des budgets qui grandissent avec nous, c'est-à-dire un budget de 400.000 F. qui va passer à 1 M.F., 2 M.F. et même 3 M.F." (E.42)*

*"L'idéal ce sont les nombreux budgets de 2 M.F." (E.49)*

Les moyens qu'utilisera la société de service pour accroître sa marge brute ne regardent qu'elle. Ainsi, si elle obtient une ristourne, sur une campagne d'affichage, elle peut ou non la répercuter sur le client.

De même, toute recherche d'une clientèle intervient comme un coût qui doit être financé et diminue la marge brute. On voit des S.S.C.I. licencier leur agent commercial parce que finalement il n'a pas permis d'augmenter de façon significative le chiffre d'affaires. (E.17)

Les "spéculations" des agences de publicité (projets en réponse à un appel d'offres) si elles n'aboutissent pas sont une perte sèche, alors que continuer à travailler pour une clientèle fidélisée n'entraîne sur ce point aucune charge.

Dans ces conditions, les liens entre l'entreprise de conseil et ses clients sont des liens tout à fait privilégiés qui relèvent d'une totale confiance tant que les résultats sont satisfaisants. C'est un peu le type de rapports que, dans un autre domaine, les particuliers entretiennent avec leur médecin de famille.

### 2.3.2. Des aires de marchés souples.

Le souci de donner satisfaction à des clients qui font confiance à une société de services depuis de nombreuses années conduit à un certain éclatement des aires de marché.

On voit ainsi des sociétés de service appartenant à des groupes nationaux travailler avec des entreprises qui ne sont pas dans leur ressort "normal" simplement parce que le client les a demandées. En revanche le démarchage ne se fait pas sur le territoire relevant des autres agences.

*"Chaque directeur recherche ses clients. Il n'y a pas de limite géographique. Mais sur Paris, là où il y a des agences, ça relève des agences concernées" (E.14).*

En réalité, il semble bien que tant que les frais de déplacements ou la fatigue ne sont pas jugés excessifs, cette politique soit maintenue. Une des conséquences de ce type de relations est que l'aire de marché a des limites floues et que même une entreprise apparemment locale peut avoir des contacts et des demandes sur des pays étrangers.

Ceci est particulièrement possible en informatique dans la mesure où la télé-maintenance se développe et où on peut régler un grand nombre des problèmes des clients sans se déplacer.

Cette contradiction entre ces deux tendances, suivre le client mais ne pas trop accroître les frais de déplacements, se résoud en général de la

manière suivante :

- on ne refuse pas un client si on peut répondre à sa demande (en termes de compétence),
- on ne prospecte que sur la zone géographique et/ou sectorielle considérée comme intéressante.

### 2.3.3. Les entreprises sont vulnérables.

Ces relations très fortement personnalisées qui existent entre un agent et son client peuvent mettre en danger la structure-même de l'entreprise de service, et ce d'autant plus qu'il s'agit d'activités dans lesquelles la compétence personnelle compte beaucoup, alors que le capital de départ nécessaire est négligeable.

- on voit, même si c'est exceptionnel, des experts comptables quitter un cabinet, se mettre à leur compte et entraîner leurs clients.

- on voit des créatifs d'une agence de publicité quitter celle-ci, et soit se mettre à leur compte, soit passer dans une autre agence avec toute leur équipe de création et certains de leurs clients,

- on connaît bien aussi des informaticiens qui quittent leur société d'origine et développent leurs propres activités.

Il en résulte que les services rendus aux entreprises sont un domaine en perpétuel mouvement. Des entreprises peuvent se créer et se développer très rapidement. Mais les échecs peuvent surgir de façon inopinée : la perte de quelques gros clients peut détruire rapidement une société de service.

## 3. DES ACTIVITES EN CONTINUELLE EVOLUTION.

Les activités d'études, conseils et assistance doivent s'adapter aux besoins des entreprises, voire les précéder. Elles doivent tenir compte des évolutions technologiques, et des modifications des goûts des consommateurs, pour proposer de nouveaux services à leurs entreprises clientes.

En matière d'informatique les S.S.C.I., après avoir développé les logiciels de gestion, introduisent des logiciels de gestion de production et pour certaines développent maintenant des activités de productique.

Les méthodes de travail des experts comptables et des commissaires aux comptes doivent elles aussi se modifier dans la mesure où les entreprises contrôlées ont de plus en plus des comptabilités informatisées.

Le développement de nouveaux médias, l'évolution de la mode et du type de biens consommés sollicitent régulièrement la créativité des conseils en publicité.

Activités de conseil qui se veulent initiatrices de progrès ou compétentes sur ces domaines, les activités d'études, conseils, et assistance sont en pleine évolution-transformation alors même que les

entreprises qui sont ici regroupées sont à des stades bien différents de modernité. Il semble malgré cette hétérogénéité que l'évolution actuelle pousse à une concentration et à une spécialisation.

### 3.1. La concentration

Elle est présentée par les entreprises enquêtées comme nécessaire, indispensable pour faire poids sur le marché international et ceci de deux points de vue complémentaires :

1) Les entreprises clientes auxquelles les services sont rendus sont appelées, lorsqu'elles se développent, à se positionner sur le marché international. Elles prospectent elles-mêmes les marchés internationaux et sont en contact avec leurs concurrents et partenaires d'autres pays. Elles ne confieront leurs propres affaires qu'à des entreprises de service d'envergure équivalente.

2) Il faut que les sociétés d'études, conseils et assistance soient régulièrement présentes sur ce marché international. Elles doivent accompagner leurs clients dans leur progression et dans leur politique d'expansion internationale.

On rencontre des nécessités de ce type pour chacune des activités étudiées :

- une agence de publicité dont le client est un exportateur international doit pouvoir proposer des campagnes de publicité sur les médias internationaux. Ceci implique d'avoir accès aux centrales d'achat, de pouvoir présenter des stands dans des expositions internationales, etc...C'est très facile lorsque l'agence est rattachée à un groupe international mais plus difficile pour une agence moyenne indépendante. La nécessité en est très vivement ressentie par l'un de nos interlocuteurs : *"La stratégie ...est d'avoir un groupe de communication européen d'agences moyennes...Les agences des autres pays se heurtent aux mêmes problèmes que nous en ce qui concerne leur développement : les annonceurs sont de plus en plus importants, européens et mondiaux et au niveau de leur pays, elles ont beaucoup de difficultés à tenir leurs annonceurs sur un pays unique" (E. 41).*

- un cabinet d'expertise et d'audit doit pouvoir intervenir rapidement dans de grosses entreprises et certifier de manière fiable les comptes de ses clients impliqués dans des opérations financières sur les places étrangères. Il faut donc qu'il soit reconnu sur le plan national et international. Ceci conduit à promouvoir des regroupements pour atteindre une taille suffisante. L'évolution de cette profession est bien résumée par l'un de nos interlocuteurs :

*"Le regroupement des cabinets parisiens et lyonnais s'est fait progressivement depuis 1972, sous la pression de la profession qui demande des moyens d'intervention et de contrôle importants par rapport aux grosses entreprises. Il faut pouvoir intervenir nombreux et vite, ce qui implique de gros cabinets."*

*"La pression mondiale conduit à une croissance des relations internationales et à une pression pour avoir des comptes certifiés (fiables au plan international). ...Il est intéressant d'être correspondant d'un gros cabinet international et intéressant pour celui-ci d'avoir un associé lyonnais qui assure les relations à ce niveau."(E.31)*

On doit constater que sur la place lyonnaise les plus grands cabinets internationaux ont leur correspondant ou leur propre représentant. L'intérêt de ce lien avec des correspondants étrangers est bien souligné par un autre de nos interlocuteurs :

*"Etre représentant d'un cabinet international apporte un surcroît de crédibilité au plan local. Je suis assez étonné de voir l'importance que certaines personnes comme les prescripteurs de mission, c'est-à-dire les dirigeants d'entreprises de crédit, les sociétés de développement régional, la banque de France y attachent. Lorsqu'on peut leur dire : on est 100 personnes à Paris, à Lyon, etc... avec un groupe international...ça assure une certaine crédibilité. On est perçu différemment." (E.32)*

- en informatique, la concentration apparaît moins nettement. Peut-être plus ancienne, elle semble s'effacer derrière la diversification et la spécialisation des fonctions. Pourtant la croissance des plus grandes entreprises montre bien que celles-ci conservent, voire augmentent leur part de marché. Il semble que l'on aille vers une concentration des tâches de conception et de recherche, avec un maintien des tâches de conseils et de services auprès des particuliers à partir d'établissements qui restent dispersés.

*"La tendance est de fermer de petits centres de développement éparpillés pour créer des unités plus importantes, rationaliser les méthodes et mettre au point des produits industriels."(E.11)*

On assiste à la fois à des regroupements se faisant par absorption ou association et à des croissances avec essaimage et création de filiales.

#### **En publicité.**

Les grosses agences régionales appartiennent presque toutes à des réseaux : J.W.I. (Groupe international U.S.), Polaris, Publicis, H.C.M. (Havas Conseil Marsteller), R.S.C.G., Bélier, GEMAP, JUMP,

Les moyennes agences dynamiques créent des antennes sur d'autres villes et s'efforcent d'atteindre une taille supérieure (PROMINTER, PLM, EVES...).

#### **En informatique.**

On rencontre le même processus mais avec des établissements régionaux de beaucoup plus grande taille. On a aussi bien des agences de groupes nationaux (G.S.I., CAP-SOGETI, STERIA, SOPRA, SEMA-METRA) que des entreprises lyonnaises qui atteignent des tailles nationales avec plusieurs agences (IBSI, PROMATEC) et qui se sont développées en 7 à 8 ans.

#### **En expertise.**

On assiste, on l'a vu, à des regroupements par association de responsables de cabinets. Ces associations réalisées sur le plan local se développent ensuite sur un plan national puis international.

### **3.2. La spécialisation.**

Cette concentration s'accompagne d'une spécialisation croissante des activités exercées. Ceci peut se traduire:

- soit par l'apparition d'entreprises sur des domaines ponctuels (exemple : des entreprises spécialisées dans les petites annonces, dans la



location des panneaux d'affichage...), par des services s'appliquant à un matériel très précis (LOGABAX, PRAIM, etc...) ou ne concernant que les gros systèmes informatiques ou aussi par des entreprises s'adressant à une clientèle très ciblée : les très petites PME, la gestion des collectivités locales, etc...

- soit par la création de services spécialisés au sein des grands groupes des E.C.A. en informatique, en publicité ou même en expertise :

. Telle société d'informatique qui a son siège social dans la banlieue ouest de Lyon a développé progressivement des agences de conseils en informatique dans une quinzaine de villes de France et créé quatre filiales pour couvrir des domaines précis tels que : distribution de matériels et progiciels micro-informatiques, recherche et développement...

. Tel groupe de publicité dont le siège social est à Paris dispose dans la capitale de quatre filiales sectorielles qui s'occupent respectivement de :

- \* l'achat d'espace-médias,
- \* des campagnes promotionnelles,
- \* de l'édition de catalogues,
- \* du sponsoring, organisation de grandes manifestations,
- \* du recrutement de personnel.

et environ 18 agences régionales qui sont des filiales de patron, c'est-à-dire que le directeur de l'agence détient 50 % du capital.

Ces agences régionales se comportent comme leurs concurrents indépendants sur le marché local mais elles disposent de l'aide des services centraux tels que la création, la centrale d'achat... Elles offrent ainsi à leur clientèle à peu près les mêmes services que les agences parisiennes grâce à leur position de membres d'un réseau.

### 3.3. Les différentes stratégies.

Cette concentration des activités ne conduit pas nécessairement à un regroupement sur Paris. Plusieurs entreprises "indépendantes" dont le siège social est à Lyon ont fait évoluer leurs activités. On peut repérer plusieurs stratégies qui ne sont pas exclusives les unes des autres mais peuvent être complémentaires :

#### 3.3.1. L'intégration à un réseau.

\* Dans l'informatique une des premières intégrations consiste à se voir reconnaître comme distributeur agréé d'un type de matériel pour une zone déterminée, ce qui permet d'offrir les services liés.

- Sur certains matériels très peu de sociétés ont développé les logiciels adaptés et de ce fait, les entreprises compétentes sur ces matériels seront sollicitées par les clients qui possèdent ce type d'ordinateur.

- De même une entreprise comme IBM a été conduite à reconnaître à certaines S.S.C.I. la qualité d'A.T.A. (Agent Territorial d'Application)

pour des secteurs d'activités précis. En fait, IBM pousse ainsi de petites sociétés d'informatique à se regrouper, à mettre ensemble leur savoir-faire et à créer des progiciels verticaux destinés à des secteurs d'activités précis comme le Bâtiment et Travaux publics, la pharmacie. La reconnaissance d'A.T.A. par IBM pour un progiciel s'appliquant à une profession précise, permettra ensuite à la S.S.C.I., de vendre son produit sur la France entière.

Dans la **publicité**, un grand nombre d'agences appartiennent déjà à un réseau. Sur les 10 premières entreprises de publicité de Rhône-Alpes, 8 appartiennent à des groupes.

Les entreprises indépendantes doivent pouvoir offrir à leur clientèle des services complémentaires permettant de se placer sur les nouveaux marchés avec une expérience suffisante pour des annonceurs à gros budgets. De plus en plus, elles semblent s'associer ou contribuer à la mise en place des structures complémentaires nécessaires à leur développement, par exemple : marketing direct, relations de presse, réseau d'affichage, etc...

Pour les **experts**, le regroupement se fait, semble-t-il, d'abord avec des cabinets parisiens qui permettent au cabinet lyonnais d'asseoir sa place. Pour l'expertise en assurance, les compagnies d'assurance agrèent leurs experts qui, de ce fait, font partie d'un réseau. Les cabinets d'expertise au service des assurés sont fréquemment des entreprises nationales ayant un réseau de directions régionales regroupant des effectifs salariés parfois importants.

### 3.3.2. La diversification géographique.

L'entreprise dynamique qui veut, dans ce marché en expansion, conserver sa place par rapport à ses concurrents est amenée à chercher de nouvelles implantations.

- Ce peut être d'abord sur le marché parisien considéré comme un élément décisif par rapport à certains clients régionaux.

- Ce peut être aussi le marché parisien comme premier chaînon dans la "conquête" d'autres régions françaises. Souvent, le passage par Paris a été évoqué dans la perspective d'implantations ultérieures sur l'Ouest de la France en particulier.

Une autre stratégie spatiale peut également être relevée qui consiste à renforcer son implantation régionale et à créer des agences dans différentes villes de la région.

### 3.3.3. La spécialisation sur des activités très précises

Cette stratégie se rencontre dans la publicité comme dans l'informatique.

Dans la **publicité**, certaines agences peuvent se placer sur des créneaux comme la publicité industrielle, la publicité en immobilier, en loisirs, etc....

D'autres visent un marché pratiquement nouveau ainsi EVES-FRANCE

créé en 1984 qui propose des animations promotions de produits dans la grande distribution. Cette entreprise en même temps crée divers bureaux régionaux.

Dans l'informatique, la recherche des créneaux spécifiques est assez générale. Non seulement on opposera informatique de gestion, informatique de production et productique mais des spécialisations se font jour sur les systèmes-experts, les logiciels de 4e génération, etc...

En ce qui concerne les activités d'expertise, là aussi la spécialisation semble nette qu'il s'agisse des experts en assurance (auto, immobilier, mobilier, dommages corporels, etc...) ou des conseils en de très nombreux domaines.

**3.3.4. Au-delà de cette spécialisation du produit-service, il y a aussi et souvent simultanément une recherche d'un type de clientèle.**

Dans la publicité, les agences se positionnent assez volontiers en fonction de la taille du budget moyen qu'elles traitent, laquelle est souvent en relation avec la taille de l'entreprise cliente.

Ainsi, sur une ville de 40 000 habitants proche de Lyon, il n'y a pratiquement pas de marché suffisant pour une agence de conseil en publicité. Les budgets moyens seraient de 0,1 millions de francs pour une année. Les gros budgets sont traités ailleurs, à Lyon ou à Paris.

Dans l'informatique, la clientèle varie énormément : depuis la très petite entreprise qui souhaite informatiser sa gestion à l'entreprise moyenne souhaitant un logiciel adapté à ses problèmes spécifiques de gestion ou désirant informatiser sa production et jusqu'à la très grosse entreprise disposant de son propre service informatique mais qui souhaite des conseils en renfort pour répondre à des problèmes nouveaux.

Les sociétés de services pouvant répondre à ces demandes sont très différentes et l'on assiste donc à une spécialisation des entreprises chacune essayant de développer ses activités sur les créneaux et pour les entreprises auprès desquelles elle se sent le mieux placée.

Au total, chaque entreprise de service est appelée à adopter une stratégie qui correspond à la fois à ses compétences, aux possibilités du marché et à la réalisation de ses objectifs. Les différentes stratégies évoquées ne sont pas concurrentes mais plutôt complémentaires et peuvent dans certains cas, être utilisées simultanément.

Enfin, il faut bien souligner que ces différentes évolutions (concentration et spécialisation) se produisent au sein d'un marché en forte expansion où, malgré la concurrence, il est possible à chacun d'accroître son volume d'activité. Il y a des différentiels de croissance, mais globalement, à partir d'une certaine taille ou d'une certaine ancienneté, peu d'entreprises sont totalement perdantes.



## CHAPITRE 4.

### UNE TYPOLOGIE DES ACTIVITES D'ETUDES CONSEILS ET ASSISTANCE

Compte tenu des caractéristiques générales des activités d'études, conseils et assistance, les deux éléments principaux permettant de classer les unités étudiées semblent être les suivants :

1 - Le type de produit-service fourni par les entreprises. Vue leur très grande diversité, on retiendra les trois catégories suivantes: produits-services simples, complexes et spécialisés.

2 - La place de l'entreprise de service dans son environnement et sa stratégie par rapport à son aire de marché. La proximité de l'entreprise par rapport à sa clientèle est importante. Il faut tenir compte également de l'importance globale que représente cette demande par rapport à l'offre de service, et de la stratégie des entreprises de service par rapport à leur marché.

De plus, l'appartenance à un groupe national ou international introduit des différences en termes de stratégies par rapport au marché qui nécessitent de prendre ce critère en considération pour les seules entreprises régionales.

A partir de ces deux grands critères, on s'efforcera d'élaborer une typologie des activités de service. Celle-ci est forcément réductrice par rapport à la diversité analysée, mais elle est indispensable à une meilleure compréhension. Son élaboration se révèle particulièrement délicate lorsqu'il s'agit d'activités en pleine évolution, dans lesquelles la concurrence se développe et où les positions ne sont jamais acquises. Aussi, les grands types proposés s'ils conviennent bien à certains établissements, ne retracent pas la complexité de certains autres, dont les activités pourraient concerner deux catégories de la typologie ou qui sont en cours de passage d'un type à l'autre.

La typologie proposée a les objectifs suivants :

1 - Permettre d'analyser la réalité des entreprises enquêtées dans la mesure où chacune de celles-ci doit pouvoir s'inscrire dans un des types proposés ;

2 - Dégager des types d'entreprises ayant des rapports à l'espace

à peu près homogènes, et des comportements comparables en matière de déplacements.

3 - Comprendre l'organisation de ces différentes entreprises et les modifications que le T.G.V. semble avoir déjà introduites dans leur organisation et leur fonctionnement, afin d'en tirer des conséquences sur la mobilité future, et sur les nouveaux rapports à l'espace que ces entreprises sont susceptibles de développer.

Le croisement de ces différentes composantes fait apparaître quinze possibilités. En réalité l'enquête a montré que six grands types d'entreprises présentaient un intérêt tout particulier : chacun d'entre eux regroupe un nombre suffisant d'entreprises enquêtées. Le tableau ci-dessous situe les 6 types dans la grille d'analyse.

MARCHÉ	PRODUITS-SERVICES proposés:		
	simples	complexes	spécialisés
Local	X (T.1)		
Régional - régionaliste	X	X (T.3)	X (T.2)
- expansioniste		X --(T.4)--	X
- groupes extérieurs à la région		X --(T.5)--	X
Extra-régional			X (T.6)

Il convient de préciser le contenu de ces types en l'illustrant par des exemples.

#### 1. LES ENTREPRISES LOCALES. (Type 1)

Il s'agit ici d'établissements, souvent de petite taille, fournissant des produits-services simples, relativement courants pour de petites entreprises industrielles ou commerciales essentiellement situées à proximité de leur implantation.

Les services les plus fréquents sont le conseil en informatique de gestion aboutissant à la mise en place de services simples : paye, facturation, etc... C'est aussi pour les services en publicité, le conseil pour l'élaboration d'une affiche publicitaire ou d'un tract, le travail du graphiste. C'est également l'expert comptable, l'expert en assurance...

Les entreprises clientes sont surtout de petites entreprises qui consacrent de petits budgets à l'acquisition de ces services dont elles ont de plus en plus besoin ; en informatique les montants sont inférieurs à 50 000 F, en publicité inférieurs à 0,1 million de francs. C'est aussi le travail des régies d'assurance locales, des experts comptables, etc...

Ces sociétés de service ne pourraient pas traiter des demandes importantes venant de grosses entreprises, et correspondant à des budgets élevés, sans changement de structure ; de fait, ces grosses entreprises ne s'adressent pas à elles.

Ces activités courantes ne peuvent supporter des frais de déplacement trop élevés ; la proximité de la clientèle sera donc recherchée.

Le marché est dit local : il peut en réalité s'étendre au département mais très souvent il sera surtout concentré sur le chef-lieu du département et là où sont les principaux clients.

La concurrence est importante, semble-t-il, dans l'agglomération lyonnaise sur laquelle une très grande variété d'activités de ce type existent et où les situations acquises, laissent moins de place à de nouveaux arrivants. En revanche, sur de plus petites villes, Bourg, Chambéry, il semble que la situation soit beaucoup moins tendue. De plus, les relations de confiance, les recommandations d'un client à l'autre sont importantes et contribuent à développer un bon ancrage local.

**Les déplacements.** Dans ce type d'activité, ils sont nombreux et effectués essentiellement sur le plan local et départemental. Ils se font toujours en voiture pour visiter la clientèle.

Un certain nombre de déplacements sont effectués sur Paris ou sur Lyon : soit pour la formation (stages d'informatique pour de nouveaux matériels), soit pour des salons, expositions (2 à 3 par an), mais ceci reste extrêmement limité.

#### **Exemple du type 1 : Une entreprise de conseil en publicité (E.55).**

*L'entreprise E.55 développe une activité spécifique de conseil depuis 4 ans. Son responsable dirige en même temps des activités complémentaires : un atelier de réalisation de maquettes et d'enseignes pour la publicité et un réseau d'affichage.*

*Cette entreprise est autonome, elle est affiliée au réseau inter-médias et participe à un réseau d'affichage regroupant des indépendants. Elle a récemment racheté un atelier d'édition sur une autre ville moyenne.*

*C'est donc une entreprise dynamique qui, avec l'ensemble de ces diverses activités, occupe 18 personnes en 1986.*

*L'activité de conseil est cependant très limitée, elle repose sur une personne seulement. Ce n'est pas seulement une activité de conseil, mais aussi une activité de marketing et de conseil à la localisation pour des entreprises nouvelles. "Lorsqu'un client a un problème, par exemple de*

rajeunissement de sa marque, on fait le diagnostic, le plan de campagne multi-médias et on propose certaines actions."

*Les clients relèvent de tous les secteurs d'activité, mais pour des budgets peu élevés. Le marché est considéré comme porteur et en progression. L'entreprise démarché peu la clientèle ; celle-ci vient vers elle surtout par réputation : "Ici, on est sérieux". " Les clients demandent un rendez-vous pour poser leur problème de publicité". "Les clients viennent l'un par l'autre. La clientèle est fidèle et très locale".*

*Réaliste, Mr.X ne traite que de petits budgets de 100.000 à 500.000 F. pour une année et s'il ne peut y faire face, il sous-traite à des entreprises lyonnaises indépendantes. De toutes façons les gros budgets lui échappent." Ces gros clients préfèrent se faire blanchir à Paris. C'est une question de standing."*

*Il n'accepte que des demandes correspondant au milieu local qu'il connaît bien. D'ailleurs c'est ce créneau qui l'intéresse et il va développer cette activité vers le même public sur d'autres villes proches à peu près de même taille et de même mentalité. "En peu de temps, on se fait connaître de tout le monde et on a de bonnes chance de réussir. A Lyon, c'est plus dur".*

*Les déplacements : Il évite de se déplacer trop loin pour des raisons de coût. "Ceci augmente les prix et on devient non-compétitif". Mais "les déplacements à moins de 60 Kms ne sont pas un problème".*

*Il se déplace plus souvent à Paris qu'à Lyon, environ une fois par mois ; ce n'est pas pour son activité de conseil, mais pour ses activités complémentaires .*

*Cette agence de publicité dans une petite ville est récente. Elle ne pourrait pas fonctionner sans ses activités annexes. La bonne insertion dans le milieu local est son principal atout.*

## **2. LES ENTREPRISES REGIONALES.**

Ici, le terme régional est pris dans un sens large. La région concerne un territoire qui s'étend sur plus d'un département, peut atteindre , voire dépasser la région Rhône-Alpes et s'étendre jusqu'au quart Sud-Est de la France. L'entreprise régionale n'est pas strictement limitée à Rhône-Alpes : il arrive que la demande de la clientèle la conduise au-delà.

Parmi les entreprises régionales, on distinguera les entreprises régionales "régionalistes" spécialisées ou diversifiées, les entreprises régionales "expansionistes", et les établissements rattachés à des groupes nationaux ou internationaux.

Nous qualifions certaines entreprises régionales de "régionalistes" parce qu'elles songent d'abord à développer leur clientèle dans la région et à valoriser les créneaux sur lesquels elles sont compétentes et reconnues. Elles n'ont pas de stratégie de conquête d'autres marchés et se veulent indépendantes par rapport aux groupes.



## **2.1. Les entreprises régionales "régionalistes" spécialisées (Type 2).**

Il s'agit d'entreprises qui proposent des services spécialisés qu'on ne trouve pas en général au niveau local, dans une ville de moyenne importance.

Ces services spécialisés s'adressent à une clientèle d'entreprises utilisatrices de toutes tailles : petites, moyennes et grandes. Elles proposent des services très précis : audit ou conseil spécialisé, expertise pour les gros sinistres ou seulement pour les dommages causés à un type de biens, logiciels et conseils informatiques pour une profession bien déterminée. Dans cette catégorie on peut également ranger des sociétés de service dont les activités sont diversifiées, mais qui se spécialisent en ne s'adressant qu'à une clientèle bien précise, par exemple les collectivités locales.

Ces activités ne peuvent exister à un niveau seulement local car elles exigent à la fois des compétences spécifiques de la part des offreurs de service et une aire de marché suffisante. Celle-ci doit être assez étendue car le produit-service proposé est relativement peu fréquemment demandé. En général, cette aire de marché correspond à une zone de proximité que l'on peut atteindre en deux heures de voiture environ.

Ces entreprises n'ont pas besoin de se développer sur des marchés extérieurs pour assurer leur propre avenir : leur expansion sur le marché régional est encore possible et se fait selon les cas avec une concurrence plus ou moins forte de la part des autres entreprises.

Ces entreprises bien liées au marché régional sont importantes pour le développement de la région. Elles manifestent un niveau de compétence sans lequel la clientèle aurait recours à des concurrents le plus souvent parisiens, liés ou non à des groupes. C'est un niveau dans la hiérarchie de fourniture des services aux entreprises que, semble-t-il, on ne trouve pas dans toutes les régions de France ou pas au même degré. ..

Les déplacements sont peu nombreux en dehors de la région. On peut noter :

- des déplacements pour visiter les expositions et les salons,
- des déplacements liés à la formation,
- des déplacements souvent à Paris pour suivre l'affaire d'un client régional auprès de son siège parisien. C'est, en effet, fréquemment à Paris que sont traités les gros dossiers. Mais dans l'ensemble, cette catégorie d'entreprises reste le plus possible dans sa région.

### **Exemple du type 2 : Une entreprise d'expertise en assurances (E.36).**

*Ce cabinet d'expertise comptait 3 personnes en 1972, il réunit actuellement 18 salariés et s'est stabilisé depuis deux ans.*

*Cet expert travaille uniquement pour les compagnies d'assurances. Il est donc désigné par elles pour déterminer le montant des dommages et des indemnités à verser.*

Ce cabinet, tout-à-fait indépendant, est une société en nom propre et Mr. X est responsable des expertises effectuées par son cabinet. Ce cabinet est actuellement considéré comme bien structuré et "bien coté".

L'activité d'expertise se développe de plus en plus. La matière assurable s'étend : ce n'est plus seulement le vol, l'incendie, mais aussi l'assurance du matériel informatique, l'assurance contre le bris de machines, contre la perte d'exploitation, etc.. "Les gens sont maintenant de plus en plus assistés et ils sont de plus en plus exigeants. Ils veulent des appartements impeccables, sans fissures (alors que c'est normal qu'un immeuble bouge)." "Pour un immeuble on voit maintenant intervenir 10 experts, et il y a de nombreux procès."

Ce cabinet est très spécialisé dans l'expertise des sinistres industriels pour les dommages concernant les bâtiments, les marchandises et les pertes d'exploitation. Il intervient sur les risques importants.

L'évolution de l'activité d'expertise est cependant stable voire en baisse depuis deux ans pour l'ensemble de la France : deux faits vont en sens inverse :

-une augmentation du nombre de sinistres d'environ 20 % depuis 3 ans,

-une diminution des missions d'experts, demandées par les compagnies d'assurances : celles-ci cherchent à faire des économies sur leurs frais généraux et évitent de se faire des recours entre elles. Ceci concerne tout particulièrement les petites affaires qui peuvent se régler de gré à gré, mais non les gros sinistres, qui forment l'essentiel des expertises du cabinet enquêté..

Le marché de ce cabinet d'expertise est très vaste, et a en moyenne 200 kms de rayon ; il va de Dijon à Cannes, et de Clermont Ferrand à Genève. L'agglomération lyonnaise représente environ 30 % de son marché et le reste se ventile sur toute la région, mais diminue progressivement lorsque l'éloignement de Lyon augmente. Les concurrents importants alors seront des Parisiens..

Pour la partie la plus spécialisée de son activité, (très peu de cabinets font ce type d'expertise en France : 7 ou 8 à Paris, un à Toulouse et un à Lyon) le marché peut être considéré comme protégé. "A partir du moment où Lyon est suffisamment structuré, les Parisiens n'ouvrent pas un bureau sur Lyon."

Les compagnies d'assurances aiment travailler avec des experts qui ont fait leurs preuves et qui connaissent bien leur région. La bonne connaissance des entreprises de la région est en effet importante pour les compagnies, par exemple en matière d'expertise en bâtiment, les coûts de construction variant beaucoup d'une région à une autre.

Lorsque l'expert connaît bien sa région et qu'il est reconnu comme compétent, sa clientèle lui est pratiquement garantie.

Les déplacements vers les clients sont incessants et se font toujours en voiture.

Mr X. va fréquemment à Paris environ 1 à 2 fois par mois. Il y va pour différentes fonctions liées à son activité d'expertise : C'est à Paris que sont les sièges des compagnies d'assurances et les sièges de

nombreuses sociétés dont il expertise les sinistres. S'il a besoin d'examiner les comptes des sociétés il doit aller les voir à Paris. Il va à Paris pour discuter soit avec les responsables de la société sinistrée, soit avec les compagnies d'assurances.

Ses déplacements sur Paris sont plus nombreux qu'il y a trois ans pour plusieurs raisons :

- son cabinet est considéré comme "plus pointu" sur des affaires plus importantes,

- beaucoup de sièges de compagnies d'assurances se retransfèrent à Paris, malgré le discours sur la décentralisation. "Avant, à l'échelle régionale, les compagnies d'assurances avaient des pouvoirs ; maintenant, les déplacements étant plus faciles, les pouvoirs de décision pour les affaires importantes sont à Paris."

Lorsqu'il va à Paris, il s'y déplace pour la journée ou pour la demi-journée ; il s'efforce d'utiliser la journée complète. Il va toujours à Paris en train alors qu'auparavant il utilisait l'avion.

Ses projets : Il a suffisamment de travail avec son cabinet actuel. Il n'envisage pas de créer une autre agence ; pourtant il a été sollicité, il sait qu'il pourrait créer un bureau ailleurs et que "ca marcherait" ; il a actuellement une bonne image et il obtiendrait du travail. Mais ce serait des soucis supplémentaires et il faudrait qu'il trouve des collaborateurs. Bien faire fonctionner ce cabinet est déjà une charge importante.

## 2.2. Des entreprises régionales diversifiées. (Type 3).

Ce type d'entreprise a été peu présent dans l'échantillon enquêté. Il correspond cependant à des entreprises proposant des services complexes, relativement élaborés, impliquant des qualifications et des compétences diverses.

Il s'oppose aux entreprises purement locales et fournit donc des services plus diversifiés intéressant une clientèle en général formée d'entreprises moyennes. Ces sociétés ont une certaine taille qui leur permet d'être reconnues au plan régional.

En réalité, cette catégorie est sans doute celle qui est le plus fortement soumise à la concurrence venant soit d'autres entreprises indépendantes, soit des filiales des groupes nationaux ou internationaux. Cette catégorie, vulnérable et instable, semble évoluer vers l'un des types suivants :

- le type 2 : l'entreprise à partir de ses bases très générales, se spécialise sur un créneau ou un type d'activité précis. Elle acquiert une compétence et une reconnaissance qui la met en partie à l'abri de la concurrence.

- le type 4 : l'entreprise régionale diversifiée est dynamique ; elle se développe et va créer des succursales ou des filiales. C'est la sortie par l'expansion.

- le type 1 : l'entreprise ne se spécialise pas et ne se transforme pas ; elle risque alors d'être progressivement contrainte par la concurrence à se réorienter vers les besoins d'une clientèle plus proche, locale.

### **Exemple du Type 3. : Une entreprise de conseil en informatique (E.20).**

Cette entreprise s'est créée il y a cinq ans pour assurer la maintenance d'un type de matériel, maintenance qui n'était plus assurée puisque le constructeur avait déposé son bilan. Cette société occupe actuellement 14 personnes.

Peu à peu ils se sont mis à travailler sur d'autres matériels, en particulier sur I.B.M. et ils ont démarché de nouveaux clients.

Leur activité est diversifiée :

- ils font du conseil, participent à l'élaboration des cahiers des charges,

- ils font de la vente sur micro-ordinateur ; ils vendent les produits d'autres sociétés de services et ils font aussi du "spécifique"

- ils assurent, la mise en oeuvre, le service après vente, et le suivi de la clientèle.

Ils ne pratiquent pas vraiment de travail en sous-traitance, mais préfèrent des travaux en collaboration avec d'autres S.S.C.I. D'ailleurs si chez un client Mr X. s'aperçoit qu'il n'est pas compétent, il lui arrive de "donner le coup" à une autre société de service, à charge de revanche.

Il se considère comme "très éclectique" en matériel et en secteurs d'activité ; ils ont des activités diversifiées. Ils n'ont pas de vrai créneau vertical, mais connaissent bien ce qui concerne les petites et moyennes entreprises de distribution de tous les secteurs.

#### **Les clients**

Compte tenu de leur origine, (maintenance d'un type de matériel) ils ont des clients sur toute la France. Actuellement, ils n'en ont perdu aucun : ces clients sont contents de leurs services ; et "un client informatisé, lorsqu'il a confiance, n'essaye pas de chercher ailleurs. On connaît ses besoins, ses problèmes ; son changement de matériel, de logiciel va de soi, se fait tranquillement."

Les clients principaux sont sur Rhône-Alpes. Et pour l'avenir ils pensent se développer surtout sur la région-puisqu'ils n'ont pas de "produit vertical". Ce marché régional est recherché pour des raisons d'économie en transport surtout.

La recherche des nouveaux clients se fait grâce à un "commercial" qui en est chargé dans l'entreprise et qui avait un réseau de relations antérieur avec des entreprises. "On ne fait pas du porte à porte". C'est à partir de ces relations, en allant les voir de temps en temps, que l'on obtient de nouveaux clients.

#### **Les déplacements.**

Ils sont très nombreux et essentiellement liés à la clientèle : vente et installation de produits, service après vente, etc... Tout le monde se déplace, en moyenne 2 à 3 jours par semaine.

Les déplacements pour information, démonstration se font le plus souvent sur Paris. L'un des responsables va 3 à 4 fois par mois à Paris, l'autre en moyenne 2 fois par mois.

De plus, il y a d'autres déplacements pour garder contact avec la clientèle : "On va la voir environ 2 fois par an. Ceci permet de renouveler leurs programmes, de proposer de nouveaux produits, de créer des besoins."

*"Les déplacements sur Paris se font en T.G.V. ; ailleurs c'est en auto car il faut transporter le matériel...."*

*Pour cette entreprise, "Le T.G.V. n'augmente pas les déplacements sur Paris, mais lève des contraintes".*

*Cette entreprise diversifiée veut continuer à croître. Compétente, elle sait très bien que l'évolution du marché va vers une utilisation croissante de progiciels et que l'on utilisera de moins en moins de spécifiques. Elle vise donc à devenir compétente sur un créneau vertical, sur lequel elle pourra se spécialiser et être reconnue.*

### 2.3. Des entreprises régionales à visée nationale (Type 4).

Il s'agit d'une catégorie d'entreprises tout-à-fait intéressantes par rapport au développement régional puisque ce sont des entreprises qui, depuis quelques années, se sont développées à partir de la région en créant des filiales ou en s'associant avec d'autres unités de service. Il y a une dizaine d'entreprises de ce type dans notre échantillon.

Les produits-services qu'elles proposent sont soit :

- des produits complexes impliquant la réunion de tout un ensemble de savoir-faire.
- soit des produits-services spécialisés.

Ces établissements s'adressent en général à une clientèle d'entreprises moyennes. Ils ont acquis une compétence dans leur domaine et sont conduits à développer cette compétence au-delà de la région pour différentes raisons qui ont été examinées au chapitre 3.

- Leur compétence sur des budgets moyens, fréquents en province, leur ouvre un accès à des marchés comparables, à Paris et ailleurs, marchés que les groupes semblent négliger.

- L'association avec des conseils parisiens ou l'essaimage sur la capitale, introduisent l'entreprise régionale à un marché dix fois égal au marché régional : il y a donc là pour ces entreprises une perspective de conquête d'une clientèle potentielle pleine de promesses.

Enfin, ceci donne accès à des informations et à des circuits que l'on maîtrise beaucoup plus mal depuis la Province.

#### Les déplacements.

Cette catégorie de chefs d'entreprises se déplace beaucoup en particulier vers Paris :

- certains de ces déplacements sont conjoncturels et liés à la mise en place des nouvelles structures d'association ou au démarrage des nouveaux établissements ;

- ensuite, on rencontre des structures de déplacement, proches de celles que connaissent les établissements liés à des groupes (même si le siège social reste lyonnais) avec les contraintes de concertation que cela

implique. On verra celà plus précisément dans le type suivant.

- d'autres déplacements sont liés au suivi des clients qui passent d'une localisation régionale à des stratégies nationales ou internationales. Ceci implique pour les société de service des déplacements équivalents.

**Premier exemple du Type 4 : Une entreprise de conseil en publicité (E.44).**

Cette entreprise est une S.A. créée en 1978 dont le siège social est à Lyon. C'est une entreprise indépendante mais pluri-établissements : outre l'agence de Lyon elle a implanté deux autres agences dans des villes de Rhône-Alpes.

Cette entreprise est une agence conseil en communication. Elle propose des solutions, préconise des moyens et souvent travaille en collaboration étroite à la création même du produit. Le plus souvent il y a une succession d'opérations à réaliser : stimulation et productin de débouchés sur le marché, formation des forces de vente, actions en communication faisant appel à la publicité, etc...

La fonction conseil, diagnostic dépend de la taille du client . Les très-gros clients proposent eux-même une plate-forme marketing. D'autres confient à l'agence la mise en place de cette stratégie. Dans tous les cas, le contrat prévoit un plan de 1 à 3 ans avec étude des conséquences prévisibles par rapport aux objectifs. Le budget est assorti d'objectifs commerciaux à atteindre.

Les clients sont principalement situés dans le quart Sud-Est de la France. Ils n'ont pas de client étranger mais des clients français installés à l'étranger.

Les clients viennent de plus en plus vers l'agence. L'entreprise fait aussi du démarchage mais pas de manière systématique car elle n'a pas assez de temps.

Elle s'intéresse aux budgets compris entre 0,5 et 10 Millions de Francs. L'entreprise considère qu'il n'y a pas de clients locaux et que la concurrence s'exerce avec toutes-les entreprises de publicité ; "Il y a 5 ou 6 concurrents directs sur Lyon, et une centaine en France". Cependant ses plus gros clients sont des entreprise de Rhône-Alpes. Elle ne veut pas mettre de limitation géographique à son activité, et envisage de la développer en particulier sur l'Ouest de la France.

**Les déplacements.**

Les principaux motifs de déplacements sont liés aux clients . Ils représentent environ 70 % des déplacements de l'entreprise.

Les déplacements liés à la nécessité de rencontrer d'autres membres de la société sont peu nombreux et le plus souvent regroupés avec d'autres motifs de déplacement.

Les autres déplacements, un peu moins de 30 % sont dus aux rapports avec les médias, aux expositions, aux études de marché...

**Les perspectives :**

L'entreprise envisage la création d'un établissement dans une ville de l'Ouest de la France, région sur laquelle elle a déjà des clients.

Elle envisage également la création de filiales plus spécialisées : communication interne, relations publiques, etc... Elle a déjà une participation dans une filiale en communication, et participe à la mise en place d'une filiale de gestion informatique commune à diverses agences.

Enfin elle veut franchir le cap de l'international d'ici à la fin de l'année au moins en ce qui concerne l'Europe. Cette évolution se fait pays par pays par la négociation d'accords avec des agences indépendantes présentant des structures et un profil équivalent. C'est donc un réseau de partenariat international mais qui n'exclut pas à terme des prises de participation. Ces accords ne remettent pas en cause la politique commerciale indépendante de chaque agence, ni sa spécificité. Les annonceurs seront les premiers à bénéficier de cette stratégie.

#### **Second exemple du type 4 : Une entreprise de conseil en informatique (E.14).**

Cette société créée en 1978 avec 17 personnes, en compte plusieurs centaines en 1986. Son siège social est dans l'agglomération lyonnaise. Le groupe réunit différents établissements :

- une dizaine d'agences effectuent du service et conseil informatiques et sont réparties sur tout le territoire français.
- il dispose de participations majoritaires dans des entreprises qui ont des activités qui lui sont indispensables telles que la distribution de logiciels d'application, une société de recherches et développement, etc...

**Les activités sont diversifiées :**

La société mère fait du conseil, elle effectue le diagnostic et établit le cahier des charges ; elle vend ensuite les prestations intellectuelles qui sont nécessaires, met en place des logiciels (le matériel informatique étant déjà installé chez les clients)...

Ses filiales vendent le matériel adapté aux besoins du client lorsque c'est nécessaire.

Enfin le groupe dispose d'une cellule recherche qui peut développer des logiciels.

Les clients de l'agence lyonnaise sont répartis un peu partout dans la région mais surtout sur l'agglomération lyonnaise qui représente environ 60 % du marché.

Ce sont en général de grosses entreprises (automobile par exemple) ou des entreprises publiques ou para-publiques.

L'agence lyonnaise est partagée entre trois secteurs d'intervention: le secteur industriel, le secteur tertiaire et, tout particulièrement le secteur bancaire, ce qui montre bien que son intervention porte sur tous les secteurs de l'activité économique.

"Chaque directeur de secteur recherche ses clients". Il n'y a pas de limite géographique, autre que le territoire relevant des autres agences du groupe. Mais un client lorsqu'il est satisfait reste fidèle. Le prix n'est pas un critère suffisant, il faut une bonne qualité de services.

La société se fait sa publicité par sa renommée, par ses stagiaires. Elle a une plaquette de présentation de 16 pages en couleurs qui

donne une certaine image du groupe.

*Les différentes agences forment d'ailleurs un réseau dans lequel les hommes peuvent être déplacés si nécessaire : ainsi lorsqu'une agence n'a pas la personne qualifiée pour effectuer une mission, elle fait appel au personnel des autres agences et, en général, elle trouve la personne adéquate. Il y a donc des prestations de service réciproques, et du fait de l'importance du groupe, une quasi-certitude de pouvoir résoudre tous les problèmes.*

**Les déplacements :**

*Vers la clientèle, ils sont très nombreux : " Les gens sont toujours en déplacement, dans la région lyonnaise. Ils sont dans une entreprise tout la semaine". L'entreprise a pour stratégie d'individualiser les rapports avec le client ; c'est tel agent qui est mis à disposition d'une entreprise, et celle-ci en général demande à conserver cette personne." Les déplacements sur Paris, pour la clientèle, ne semblent pas exister dans la mesure où il y a une agence à Paris.*

*Les déplacements pour le fonctionnement du groupe sont nombreux : il y a des réunions de stratégie tous les 2 mois, des comités de direction, des séminaires, etc... Ces déplacements sont "de plus en plus fréquents du fait de la progression du groupe. Il faut faire fonctionner l'entité et ceci implique de plus en plus de réunions et de plus en plus de déplacements."*

*Lors du démarrage d'une nouvelle agence, il y a une première période pendant laquelle le démarchage est très important et les frais de déplacements élevés. Ensuite l'activité se stabilise.*

*Mr. X. va à Paris en moyenne 1 fois par mois et les autres personnes du service administratif environ 3 fois par an. Le T.G.V. a introduit des changements énormes. Il est plus commode et plus confortable que l'avion ; l'arrivée directe au coeur de Paris est tout spécialement appréciée. Le T.G.V. aurait augmenté le nombre de déplacements, simplement parce que "c'est plus pratique".*

**Les perspectives :**

*Le secteur évolue beaucoup. Cette société cherche à la fois à diversifier ses activités et à avoir accès à l'exportation. C'est donc une perspective d'expansion.*

**2.4. Les unités régionales filiales de groupes nationaux (Type 5).**

Souvent, ces établissements sont des filiales d'une certaine importance réunissant des effectifs salariés élevés, comparativement à des établissements indépendants fournissant le même type de service.

Ces établissements fournissent des produits-services qui, pour une part, sont identiques d'une filiale régionale à une autre de la même entreprise, avec parfois adjonction de services spécifiques. Les produits-services ainsi proposés, **extrêmement divers** peuvent être :

- des produits-services relativement simples mais concernant de grandes unités (informatique de gestion),
- des produits-services très spécialisés mais représentant des



phases simples d'un processus complexe global. Par exemple, les régies publicitaires,

- des produits-services complexes impliquant une maîtrise d'ensemble et la responsabilité de la mise au point et de la fourniture du service : ainsi dans les agences-conseils en publicité,

- des produits-services très spécialisés intégrant une part importante d'innovation demandant du personnel très qualifié. Ainsi, l'informatique grands systèmes, l'informatique de production, le conseil en organisation, en recrutement.

Les entreprises clientes sont le plus souvent de taille moyenne ou grande et font parfois elles-mêmes partie d'un groupe. Mais certains services simples et spécialisés comme l'affichage peuvent être effectués par des établissements filiales de groupes, pour des entreprises de toutes tailles.

Les budgets en jeu sont relativement élevés : les conseils en publicité traiteront, par exemple, des budgets allant de 0,4 à 3 millions de francs en moyenne. Les services informatiques eux aussi impliquent la mise en oeuvre de moyens en matériel, en logiciel, en personnel bien plus importants et donc un montant de dépense plus élevé.

L'aire de marché de ces filiales régionales est en général affectée en fonction de la stratégie du groupe. De ce fait, la concurrence au sein du groupe est limitée : on ne prospecte pas les clients relevant du territoire d'une autre agence. En revanche, la concurrence entre établissements localisés dans la région peut rester très importante.

Le principal atout des filiales régionales offrant des services complexes est leur possibilité de faire appel à la structure centrale du groupe pour résoudre certains de leurs problèmes.

C'est particulièrement net pour les agences de publicité qui trouveront auprès du siège parisien :

- une cellule création,
- une centrale d'achat d'espace,
- des spécialistes des petites annonces,
- une cellule marketing-direct, etc...

De même les sociétés de services et de conseils en informatique trouveront auprès du siège, l'infrastructure en matière de recherche-développement, la formation, etc...

De plus, l'appartenance à un groupe peut permettre une réaffectation du personnel entre les agences en fonction de ses compétences et des problèmes particuliers à résoudre : de ce fait, les compétences totales dont peut disposer une filiale sont très importantes, bien supérieures à son effectif apparent.

Enfin, les groupes sont le plus souvent affiliés à des structures internationales ce qui facilite, la promotion des entreprises clientes à l'étranger. Ceci est particulièrement important pour la publicité, pour les comptes certifiés, etc...

Tous ces avantages n'échappent pas aux grandes entreprises

clientes qui souhaitent s'entourer de garanties et s'adressent donc à des sociétés bien connues.

#### **Les déplacements.**

Les personnes travaillant dans des établissements liés à des groupes semblent conduites à effectuer de très nombreux déplacements : l'enquête de fréquentation dans le T.G.V. a montré que 88 % des déplacements à motif professionnel étaient réalisés par des personnes appartenant à une entreprise pluriétablissement.

Dans ce type d'entreprise, on peut identifier assez clairement trois sortes de déplacements :

1 - Les déplacements liés à la clientèle : ils sont indispensables et s'effectuent le plus souvent en voiture. Il semble que du fait même de leur clientèle faite essentiellement d'entreprises moyennes, grandes, une part importante du marché de ces filiales régionales soit localisée dans les diverses agglomérations de la région.

2 - Les déplacements liés à la structure "groupe". Ils s'effectuent en général vers Paris mais parfois aussi sur une autre métropole régionale ou internationale. Le nombre de déplacements sur Paris varie de un par trimestre à deux par mois avec une moyenne d'environ un déplacement par mois. Dans la mesure du possible, ce déplacement sera couplé avec d'autres, directement liés à la clientèle. Il est donc difficile d'indiquer quelque chose de précis.

3 - Les déplacements pour des motifs liés au fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit ici de déplacements pour des motifs de formation professionnelle (stages pratiqués parfois de façon systématique dans certaines entreprises) et de déplacements liés à des visites de salons ou d'expositions, (environ trois fois par an).

#### **Premier exemple du type 5 : une entreprise de publicité (E.47).**

*L'établissement, créé il y a 7 ou 8 ans est actuellement une agence moyenne qui emploie de 10 à 15 personnes. Elle appartient à un groupe dont la société holding est à Paris et qui dispose d'une vingtaine d'agences dans différentes villes de province.*

*Les activités : E.47 est une agence de publicité et de communication à part entière c'est-à-dire qu'elle intègre les problèmes de promotion et qu'elle conçoit les relations publiques.*

*Elle choisit ses médias et ses supports et fait appel au groupe pour la centrale d'achats et parfois pour les études.*

*Mais elle sous-traite ce qui doit être réalisé en studio.*

*Les clients sont dans tous les domaines d'activité ; ils sont soit nationaux, soit régionaux mais tous dans la région Rhône-Alpes. La majorité des clients sont nationaux (environ 80 % du budget global). Les budgets des régionaux sont moins intéressants et en général "ne permettent pas des études très poussées".*

*Les clients peuvent être obtenus à partir de réponses de l'agence*

à des consultations. Une attitude plus volontariste semble préférable : le client idéal pour M. X répond à trois critères :

- un budget de plus de 2 MF,
- une activité grand public qui demande alors une étude plus poussée,
- un interlocuteur de qualité dans la mesure où les problèmes de relations sont fondamentaux pour une agence de publicité.

Il n'y a pas de client institutionnel dans cette agence et c'est considéré comme une lacune. Les contrats sont au minimum d'un an et en moyenne l'agence garde ses clients au moins 3 ans.

D'après notre interlocuteur, la concurrence a évolué sur le marché de la publicité. Avant il y avait une segmentation du marché : sur les gros budgets, seules les grosses agences répondaient aux appels d'offre ; les petits budgets étaient pour les petites et moyennes agences. Maintenant, quel que soit le budget, "tout le monde est en piste".

Sur les gros budgets il y a une double concurrence, parisienne et régionale, mais de toutes les agences des grandes aux petites.

Sur les petits budgets qui n'intéressent pas les Parisiens, il y a tout le monde.

Pour cet interlocuteur, le T.G.V. a modifié les conditions de concurrence : "Pour les gros budgets, il est clair que le T.G.V. a rendu la concurrence parisienne de plus en plus virulente. Il existe un marché publicitaire à Paris, un à Lyon ; le reste existe, mais on ne le rencontre pas."

#### **Les déplacements.**

Ils sont nombreux et se font d'abord en direction des clients, donc sur la région Rhône-Alpes et en voiture.

Chaque client est rencontré une fois par mois, pas plus. Les déplacements sur Paris pour des motifs liés à la clientèle représentent environ deux voyages par mois. Ils se font toujours en T.G.V.

Il y a quelques déplacements sur Paris pour des salons, pour des journées professionnelles.

Les déplacements liés à la structure-groupe ne se font qu'une fois par an.

#### **Les perspectives.**

L'agence s'est beaucoup développée depuis 6 mois créant une direction commerciale spécifique et développant un service création.

Les objectifs sont d'élever la taille moyenne des budgets et de devenir une véritable agence professionnelle. L'amateurisme est fini. On va vers un grand professionnalisme. Il faut être professionnel et de haut niveau si l'on ne veut pas sombrer dans du "travail de bricole".

#### **Second exemple du type 5 : Une entreprise de conseils et services en informatique (E.12).**

Cet établissement fait partie d'un groupe important. Il regroupe dans l'agglomération lyonnaise une centaine de personnes.

Il vient de se délocaliser dans un quartier qui lui permet de s'agrandir, d'installer un gros centre de calcul et un grand centre de

logistique. De plus, cet endroit lui permet de bénéficier d'un bon environnement et de renforcer l'image d'innovation qu'il cherche à se donner.

**Les activités sont de plusieurs types :**

- des services de gestion administrative, financière, opérationnelle, etc... qui s'adressent à toutes les entreprises,
- des services destinés à des secteurs d'activités précis,
- des services qui correspondent à des solutions techniques informatiques destinés aux grandes entreprises uniquement.

Ces activités s'appuient sur des technologies de réseaux, de gros centres de calculs, ...

**Les clients.**

La base de la clientèle est formée de sociétés industrielles ou commerciales moyennes ou grosses qui sont dans la région. "Du fait de l'organisation régionale de la société, il n'est pas question d'aller chercher des clients en dehors de la région."

Ces clients font l'objet d'une prospection. La société E.12 définit la cible afin de visiter uniquement les clients susceptibles d'être intéressés.

**La concurrence.**

M. X la voit ainsi :

Le marché est en expansion, mais celle-ci se ralentit.

Le marché est tellement vaste qu'on ne peut tout faire : "Il faut se spécialiser dans certains segments du marché" et se positionner là où l'on est performant.

La concurrence existe en trois domaines :

- concurrence entre les S.S.C.I.,
- concurrence avec les constructeurs d'ordinateurs qui offrent de plus en plus le matériel et le logiciel,
- concurrence avec les services internes aux entreprises. Celle-ci est importante car le directeur du service informatique d'une entreprise fera le maximum de choses et ne recourra aux services externes que de façon exceptionnelle.

Dans la région, il y a à la fois la concurrence des grandes sociétés parisiennes qui sont toutes implantées en Rhône-Alpes, et celle de "belles" sociétés régionales.

**Les déplacements.**

Beaucoup de personnes se déplacent et ces déplacements représentent plus de 1 % du chiffre d'affaires :

- l'encadrement se déplace pour des raisons de relation entre les différentes unités.

- pour les déplacements sur Paris, Mr X utilise le T.G.V. alors qu'avant il ne prenait jamais le train. Il formule l'appréciation suivante : "Le T.G.V. ne m'a pas incité à me déplacer" et cette autre réflexion "Mentalement le T.G.V. rapproche Paris de Lyon, mais je ne suis pas encore passé à l'acte".

**Les perspectives.**

L'objectif de M. X est d'être de plus en plus performant : il

*souhaite rester sur son créneau, développer la qualité du service rendu et offrir à ses collaborateurs "de bonnes possibilités de carrière".*

*De plus, les clients étant régionaux, le T.G.V. d'après lui ne joue pas sur un éventuel développement hors région.*

### **3. LES ENTREPRISES EXTRA-REGIONALES (Type 6)**

Ces unités fournissent des biens et des services qui ne sont pas spécialement destinés aux entreprises de la région.

Il peut s'agir de **produits-services très spécialisés** de haute technologie destinés à des unités de production : ainsi la productique, la robotique, voire l'informatique de production. Ce produit-service implique une part de mise en oeuvre directe qui est étroitement liée aux entreprises de production.

Il peut s'agir de produits services également spécialisés mais plus destinés aux centres de décision, aux directions des grandes sociétés ou des administrations. C'est le cas de certaines entreprises de conseils en organisation-bureautique, de certaines S.S.C.I.

Les clients de ces entreprises sont des clients ponctuels pour la mise en oeuvre d'un produit-service précis. Ceci signifie que la raison de proximité est secondaire et que la société de services ira vendre ses produits là où elle sera sollicitée, là où il y a un marché : c'est le marché national mais aussi international qui est concerné.

Il faut aussi souligner que pour certains services, les donneurs d'ordre, les centres de décisions, sont à Paris. Ces sociétés de services seront donc des entreprises exportatrices, essentiellement sur le marché parisien (celui-ci peut représenter 70 à 80 % de leur marché).

Il y a là peut-être une distinction importante à faire entre les sociétés de service, exportatrices de "faire" destiné à des unités de production dispersées et celles exportatrices de "savoir" qui sont beaucoup plus directement articulées au marché parisien.

On a rencontré des entreprises de ce profil dans les villes moyennes de Rhône-Alpes et ceci confirme le caractère non régional de ces activités. C'est en même temps le signe de ce que la proximité des marchés n'est pas le seul atout. La compétence, le savoir faire, peuvent se développer ailleurs que dans les grandes agglomérations.

#### **Les déplacements.**

Bien évidemment, dans cette catégorie on trouve un grand nombre de déplacements : Les E.C.A. exportatrices de "faire" se déplacent sur toute la France et également sur l'étranger. Celles exportatrices de "savoir" vont sur Paris pour chercher leur travail auprès de leurs clients. Les déplacements sont à peu près hebdomadaires.

### **Exemple du type 6 : Une entreprise de Productique (E.23)**

Cette entreprise, tout à fait indépendante, a démarré en 1982. Elle occupe actuellement 25 personnes.

L'activité qu'elle exerce requiert des compétences nombreuses et complexes. Elle concerne les domaines suivants :

- informatique de gestion,
- informatique industrielle (gestion de production, gestion d'atelier et connexion entre les deux). Ceci implique au préalable une bonne analyse du problème de chaque entreprise avant de mettre en place les logiciels adaptés,

- productique : chaînes flexibles et ensembles automatisés de production. L'entreprise fait l'étude des besoins du client, donne son avis sur le produit et éventuellement conseille l'entreprise sur ce qui touche à l'amélioration du produit. Elle met en place les machines spéciales permettant la robotisation des machines, les automates programmables et même le pilotage par informatique.

Elle n'intervient que pour la conception, le montage et sous-traite toute la partie mécanique. Elle a la responsabilité du produit et assure le service après vente.

#### **Les clients.**

- En informatique de gestion les clients sont surtout sur Rhône-Alpes. Ce sont des PME, des PMI et de grosses entreprises. Cette activité fortement concurrencée lui est indispensable pour pouvoir faire l'articulation entre informatique de gestion et informatique industrielle.

- En informatique industrielle le marché est national.

- En productique, le marché est national voire international. La région Rhône-Alpes est cependant privilégiée et représente environ la moitié de ce marché.

La localisation de cette entreprise dans une ville moyenne de la région est intéressante. Son directeur considère que pour bien fonctionner son entreprise doit être bien desservie par les moyens de communication. Là où elle est localisée, elle dispose de bonnes liaisons transversales et du T.G.V. sur Paris. Elle n'est pas très éloignée des autoroutes et des aéroports. Il considère qu'il a autant de possibilités dans cette ville que s'il était dans la banlieue de Paris.

#### **Les déplacements.**

- Les commerciaux se déplacent beaucoup et presque toujours par la route sur des secteurs géographiques déterminés.

- Les techniciens d'intervention se déplacent à la journée pour l'informatique de gestion, mais par semaine ou plus pour la productique. Les délais d'intervention doivent être très courts et si nécessaire les équipes travailleront en continu.

- le directeur fait lui aussi de nombreux déplacements vers les clients lorsqu'il y a de grosses affaires à régler ou du matériel à réceptionner et à mettre en route chez un client important. Il se déplace alors sur toute la France.

- Il y a aussi des déplacements des ingénieurs ou du directeur pour aller voir les principaux constructeurs. Ceux-ci sont dans la région

parisienne ce qui contraint les responsables de l'entreprise à des voyages sur Paris.

- Ils sont également présents dans les manifestations, salons, expositions, aussi bien en France qu'à l'étranger (Dusseldorf, Milan, Franckfort). Ceci leur permet de se faire connaître et d'être au courant de ce que propose la concurrence internationale.

Les déplacements du directeur sur Paris, environ un voyage par semaine, sont en augmentation. Ceci s'explique par l'activité spécialisée de cette entreprise qui rend nécessaires des contacts fréquents avec d'autres entreprises nombreuses dans la région parisienne.

Mais de nombreux déplacements sont faits en direction des établissements où sont mis en place les ensembles automatisés et ceci conduit à des déplacements dans la France entière et parfois à l'étranger.

### CONCLUSION.

Cette typologie a permis de classer l'ensemble des entreprises interviewées. Le tableau suivant rassemble ces informations. Malgré certains rattachements peut-être un peu arbitraires, il ventile les entreprises selon les trois catégories d'activités exercées (i = informatique, p = publicité, e = expertise). Le nombre de signes correspond au nombre d'entreprises de chaque type d'activités enquêtées.

Ventilation des trois catégories d'activités.

Marché	Produits-services fournis:		
	Simplex	Complexes	Spécialisés
Local	iii p		
Régional - Régionalistes		i	ii eee
- Expansionistes		ii pppp eee	pp
- Affiliées à un groupe extérieur		iiii ppppp ee	ppp e
Extra-régional			iii

Il est bien évident que cette situation en apparence figée dans ce rapport, est en perpétuelle évolution, en particulier sous l'effet de la concurrence.

L'évolution semble importante au sein des entreprises que l'on peut qualifier "d'indépendantes". Les flèches synthétisent les stratégies dynamiques que l'on pressent, en particulier au sein des entreprises ayant leur siège dans la région Rhône-Alpes.

La concurrence semble particulièrement forte entre les entreprises expansionistes régionales et celles qui sont rattachées à des groupes parisiens.

La mise en service du T.G.V. permettant un rapprochement sensible entre Paris et Rhône-Alpes a pu avoir des conséquences variables selon les types d'entreprises. Il importe maintenant de tenter de le vérifier.



## CHAPITRE 5

### L'IMPACT DU T.G.V. SUR LES ENTREPRISES

#### D'ETUDES, CONSEILS ET ASSISTANCE

La mise en service du T.G.V. a modifié les conditions d'accessibilité entre Paris et les principales agglomérations de Rhône-Alpes. Les interviews réalisés permettent de préciser comment cette nouvelle liaison est perçue par les utilisateurs et en particulier les conséquences que, du fait de sa commodité elle est susceptible d'induire sur leur mobilité.

Au-delà, le T.G.V. a pu avoir un impact sur la structure et l'organisation des activités d'études, conseils et assistance. Pour chacun des types d'entreprises précédemment dégagés, on s'efforcera d'analyser ces effets tels qu'ils ressortent de l'enquête et des réflexions qu'elle nous a suggérées. Enfin, on présentera les premières conséquences que le T.G.V. semble avoir sur le développement de la région. Au préalable, il faut insister sur le contexte d'ensemble de cette analyse.

#### 1. LE CADRE DE CETTE ANALYSE

1.1. Le contexte économique général dans lequel les entreprises sont appelées à se positionner, se situe de plus en plus à un niveau international. De ce fait, le recours à Paris, à d'autres centres européens ou internationaux est de plus en plus fréquent, non seulement pour les entreprises de production, mais également pour les entreprises de service qui sont de plus en plus appelées à suivre leurs clients. Il en résulte une tendance générale à la croissance de la mobilité, même lorsque les structures d'activité sont stables.

Or ces tendances d'activité, en ce qui concerne le tertiaire sont dans une phase de croissance nette et les emplois augmentent ré-

gulièrement. Les emplois dans les services rendus aux entreprises ont progressé de 6,5 % par an en moyenne entre 1975 et 1982. Cette évolution semble se ralentir depuis 1982. Cependant dans la région Rhône-Alpes, les activités d'études, conseils et assistance continuent à progresser de 4 à 5 % par an (cf. tableau 4. p.17).

Dans cette activité en expansion le nombre de déplacements doit donc progresser fortement à la fois en liaison avec la croissance générale de la mobilité et par suite du développement spécifique de cette activité.

**1.2. Paris reste le lieu de concentration des centres de décision.** On a vu que de nombreuses entreprises clientes des activités d'études, conseils et assistance devaient en référer au siège parisien de leur société pour des décisions importantes. De même les assemblées générales statutaires se font au siège, le plus souvent à Paris : les commissaires aux comptes doivent s'y rendre.

Il en résulte pour les sociétés d'études, conseils et assistance un certain nombre de déplacements sur Paris alors que leurs clients sont rhône-alpins.

**1.3. La stratégie propre de chaque entreprise reste déterminante.** Toute généralisation à l'ensemble d'une branche d'activité reviendrait en fait à extrapoler les comportements spécifiques de différentes entreprises. Or sur ce point il convient d'être particulièrement prudent, car la quarantaine d'interviews réalisée, l'a été auprès d'entreprises choisies dans presque tous les cas parmi les entreprises de plus de 5 salariés dynamiques. On ne peut donc généraliser à l'ensemble de ces activités ; même si, sur ce point, la typologie proposée permet de nuancer les conclusions.

Les entreprises enquêtées ont bien insisté sur le caractère fondamental et primordial de leur stratégie propre. Celle-ci, établie à un moment donné en fonction des possibilités de l'entreprise et du marché, de l'état de la concurrence, du dynamisme et des compétences du personnel de l'entreprise, va dégager les priorités en matière d'implantation, d'expansion. Les facilités de communication sont un élément second qui, à lui seul, ne semble que rarement influencer sur des décisions de localisation ou de changement de structure.

On avait noté ceci dans l'analyse des effets du T.G.V. sur les agglomérations du centre et du Sud-Est. Les entretiens réalisés l'ont confirmé :

. Certaines entreprises dont le siège social est lyonnais ont entrepris des créations de filiales depuis bien des années alors même que le T.G.V. n'existait pas.

. Certains établissements ont opéré des rapprochements avec des parisiens aboutissant à la constitution d'un groupe et font remonter les débuts de ce processus à 1972. Ils l'analysent comme un

processus en plusieurs étapes se réalisant sous la pression de la profession, de la législation, et de l'évolution des mentalités.

. L'existence du T.G.V. a cependant pu faciliter la mise en oeuvre d'une stratégie. Ainsi à la question précise : "Sans le T.G.V. auriez-vous installé une agence à Paris ?" un de nos interlocuteurs après un temps de silence et pesant bien ses mots a répondu : "Je pense que oui. Ce n'est pas parce que vous butez sur un problème pratique qu'il faut bloquer un raisonnement général basé sur la stratégie du groupe. Le management aurait peut-être été différent". (E.41). Une telle réponse souligne le caractère positif mais non décisif du T.G.V.; c'est la stratégie de l'entreprise qui reste l'élément déterminant.

#### 1.4. Lyon est une agglomération forte dans une région industrialisée.

Les conclusions de cette étude reposent sur des entreprises localisées dans la région Rhône-Alpes et très souvent dans l'agglomération lyonnaise. Elles ne peuvent être généralisées simplement à d'autres agglomérations éventuellement rapprochées elles aussi de Paris par la mise en service d'un T.G.V.

La région Rhône-Alpes apparaît comme tout à fait exceptionnelle. C'est la deuxième région de France après Paris. Elle dispose d'entreprises industrielles importantes, diversifiées, localisées non seulement sur l'agglomération lyonnaise, mais sur St-Etienne, Grenoble et sur les autres villes moyennes de la région.

Cette région industriellement développée a permis aux activités tertiaires régionales de progresser en particulier au sein de la métropole lyonnaise. Ceci est particulièrement important pour les activités de service aux entreprises qui compte tenu de leurs liens étroits avec le système productif ont particulièrement besoin de cette base industrielle forte pour pouvoir se développer.

De plus la région Rhône-Alpes représente un potentiel important de matière grise : avec ses universités et ses centres de recherche, il y est peut-être plus facile qu'ailleurs de développer des activités innovantes et créatives.

Il n'est donc pas surprenant que Lyon dispose d'activités de service aux entreprises, nombreuses, compétentes et dynamiques ; complétée en matière d'informatique par Grenoble, elle est particulièrement bien placée pour l'expertise de haut niveau et les conseils en publicité et dispose en ces domaines d'entreprises tout à fait reconnues.

S'agissant des activités d'études conseils et assistance, la place exceptionnelle de Lyon par rapport aux autres villes françaises a été fréquemment soulignée par nos interlocuteurs. En matière d'expertise comptable, les plus gros cabinets marseillais sont loin de

rivaliser avec ceux de l'agglomération lyonnaise. L'aire de marché de plusieurs des sociétés enquêtées s'étend au "Grand Delta" jusqu'à Cannes, etc... La seule agglomération qui puisse peut-être tenter la comparaison est l'agglomération urbaine de Lille, s'appuyant sur la région densément peuplée du Nord de la France.

Lorsque de Paris ou de l'étranger on cherche à s'implanter ailleurs qu'en région parisienne, Lyon est la ville qui est le plus souvent évoquée. Elle bénéficie sans doute de cette image positive de second centre français. Cette place exceptionnelle de Lyon, agglomération forte dans une région industrielle dynamique, a certainement joué un rôle important à la fois dans le type d'activités qui se sont localisées dans l'agglomération et dans leurs stratégies de croissance et d'adaptation par rapport aux changements d'accessibilité entre Paris et Lyon. On ne peut donc transposer sans précautions les conclusions de cette étude à une autre ville, quelle qu'elle soit.

## 2. LA PERCEPTION DE LA LIAISON T.G.V. : SES EFFETS SUR LA MOBILITE

Il ne s'agit pas ici d'étudier l'impact du T.G.V. sur les déplacements mais de présenter les principales modifications ressenties par nos interlocuteurs concernant leurs déplacements en train. Ces appréciations rejoignent celles qui ont été formulées lors d'autres enquêtes. Elles concernent la rapidité, la commodité, le coût de cette liaison.

2.1. La rapidité et les commodités de la liaison. Les liaisons rapides existaient depuis longtemps entre Paris et Rhône-Alpes, mais elles s'effectuaient en avion.

Le T.G.V. a diminué le temps de déplacement en train et surtout a permis une jonction rapide de centre-ville à centre-ville. C'est la durée totale de ce déplacement qui est prise en compte et comparée au temps de déplacement par avion. Compte tenu de l'éloignement des aéroports, par rapport aux centres-villes, les durées totales de déplacement entre l'avion et le T.G.V. se sont considérablement rapprochées. Cette rapidité de liaison par le T.G.V. s'accompagne de fréquences nombreuses. Elle permet une plus grande souplesse de la gestion du temps qui semble très appréciée. Il est possible beaucoup mieux qu'avant d'effectuer l'aller-retour dans la demi-journée et ceci facilite l'utilisation de ce mode de transport.

Il a été souligné lors des entretiens qu'une durée de déplacement de deux heures peut-être considérée sur le plan régional comme la distance maximale de l'aire de marché accessible. Paris est donc devenu aussi accessible que les points éloignés de la région.

Certains de nos interlocuteurs continuent, d'utiliser l'avion pour se rendre à Paris, leur domicile et leur lieu de rendez-vous pa-

risien étant tous deux proches des aéroports. Mais dans de nombreux cas, il y a eu, un report modal de l'avion sur le train, confirmé par ailleurs par les enquêtes sur la demande.

**2.2. Le T.G.V. est perçu comme étant une liaison moins coûteuse.**

Le coût du déplacement est globalement moins élevé. Les personnes interviewées ont fait fréquemment le calcul du coût total du déplacement de centre ville à centre ville en incluant le séjour qui auparavant y était lié.

Aussi, pour une personne de Chambéry *"Air Alpes T.A.T. impose des prix de près de 2000 F aller-retour sur Paris alors que la SNCF en première classe avec une carte d'abonnement à demi-tarif ne coûte que 487,50 F"* et aussi : *"Le T.G.V. nous a permis d'évacuer le problème du coût du transport ; pour nous maintenant 485 F on n'y pense plus. Maintenant on raisonne plus en terme de fatigue que de coût"*.(E. 25)

Si pour les lyonnais l'avantage en termes de coût est moins important, il n'est pas négligeable pour autant.

Le faible coût lié au grand nombre de liaisons facilite la mobilité : *"Le T.G.V. a totalement remplacé l'avion pour la liaison sur Paris. Il a même incité à faire plus de déplacements sur Paris"*. (E.33)

*"Psychologiquement il y a un appel au déplacement sur Paris ; la facilité est un appel à la mobilité"* (E.31).

Au delà de ces appréciations positives sur les avantages du T.G.V. parce que plus commode et moins cher, la question principale reste celle de savoir si les déplacements sont devenus plus nombreux, seulement pour des raisons de commodité ainsi que cela a été évoqué, ou par suite de modifications dans les comportements et les structures des entreprises interviewées.

### **3. LES EFFETS DU T.G.V. SUR LES DIFFERENTS TYPES D'ENTREPRISES ET SUR LEURS DEPLACEMENTS**

Pour chacun des types mis en évidence au chapitre 4, il est possible maintenant de préciser les effets que le T.G.V. a pu entraîner.

#### **3.1. Les entreprises locales (Type 1)**

Les entreprises locales étaient peu représentées dans notre échantillon. Cette sous-représentation était normale puisque l'enquête portait surtout sur les entreprises de haut niveau, d'importance d'une certaine manière exceptionnelle.

Les entreprises locales, distribuant des services relativement simples, pour une aire de marché proche, sont cependant très nombreuses et jouent sans doute un rôle important dans le fonctionnement des activités des petites et moyennes industries et des commerces locaux.

Sur ces entreprises locales, le T.G.V. ne peut pratiquement entraîner aucun effet. Elles sont liées à leur marché proche et se déplacent très peu en dehors de leur zone d'intervention locale. Cette liaison plus facile avec Paris, ces entreprises ont très peu de motifs de l'utiliser, et les facilités T.G.V. ne changeront pas ce comportement.

### 3.2. Les entreprises régionales-régionalistes (Types 2 et 3)

Le développement de ces entreprises, on l'a vu, se fait sur le marché régional. Elles offrent un niveau de compétences reconnu et des services soit spécialisés, soit relativement diversifiés destinés à des entreprises de taille moyenne. Ces entreprises du fait de leur clientèle doivent effectuer certains déplacements sur Paris. Le T.G.V. permet des déplacements plus faciles et moins coûteux et sans doute plus fréquents.

Ces services spécialisés régionaux, autonomes, sont contraints à des déplacements vers les sièges parisiens des entreprises clientes. L'activité régionale étant en expansion, ce type de déplacement peut être appelé à se développer en liaison avec l'évolution de l'activité elle-même. Ainsi cette appréciation d'un chef d'entreprise :

*"Sur Paris, j'y vais plus souvent qu'il y a trois ans parce que mon cabinet est considéré comme plus pointu sur des affaires plus importantes..."(E.36)*

Cependant en lui-même le T.G.V. ne semble pas avoir agi sur la structure de ce type d'activité de service. S'il y a plus de déplacements c'est par suite de l'évolution de l'ensemble des structures d'organisation des entreprises et en liaison avec cette plus grande mobilité que permet le T.G.V..

### 3.3. Les entreprises régionales expansionnistes (Type 4)

C'est sur cette catégorie d'entreprise que le T.G.V. semble avoir eu les effets les plus nets :

#### 3.3.1. Le T.G.V. augmente l'accessibilité et étend l'aire de marché.

On aurait pu penser que le T.G.V. mettant la région Rhône-Alpes à 2 h de Paris, les entreprises parisiennes allaient venir en force, concurrencer les entreprises régionales. Ceci s'est peut-être produit mais on a plutôt rencontré l'effet inverse : ce sont les entreprises lyonnaises qui ont songé à se placer sur le marché parisien.

Paris est en effet le plus gros marché potentiel français. En population, il représente près de 3 fois la région Rhône-Alpes mais en matière d'activités de service aux entreprises, la région parisienne regroupe autant d'emplois que tout le reste de la France et cinq fois plus que la région Rhône-Alpes. Pour certaines activités comme la publicité on considère que le marché parisien représente 70% du marché de la publicité en France. C'est donc un marché très important et même si la concurrence existe il peut être tentant de s'y risquer.

De plus, c'est un marché innovateur, créatif, réceptif qui hésite moins à prendre des risques. C'est aussi un marché où l'on peut vendre des produits "chers". Le prix n'est pas discuté.

En comparaison, le marché rhône-alpin est peu important pour les entreprises parisiennes, qui peuvent également considérer comme des marchés potentiels l'ensemble des régions françaises. L'accessibilité plus grande à Lyon n'a sans doute pas pour elles le même intérêt que celle au marché parisien pour les entreprises rhône-alpines. Ceci confirme, semble-t-il, l'enquête effectuée sur les déplacements d'affaires en Rhône-Alpes.

3.3.2. Sur ce marché parisien les entreprises rhône-alpines peuvent valoriser leurs compétences sur des **créneaux spécifiques**, qui concernent les demandes des entreprises moyennes. Ce type de demande étant plus fréquent en province, les entreprises régionales ont appris à la satisfaire et ont donc un acquis qu'elles peuvent valoriser sur d'autres marchés.

Ainsi, en matière de publicité, le marché parisien est perçu par les lyonnais comme sous-exploité. On y trouve d'une part les très grosses entreprises de conseils en publicité qui peuvent traiter de gros budgets de plus de 5 millions de francs, d'autre part, de petites entreprises de graphistes qui font les petits budgets. Entre les deux, il y a très peu d'entreprises pouvant traiter des budgets moyens. Or, sur ce domaine des moyens budgets, les agences de province sont à l'aise car elles en ont l'habitude. "*Elles savent faire*". Elles peuvent donc se positionner correctement sur ce créneau.

Ce raisonnement tenu pour la publicité peut se retrouver pour des conseils en organisation qui font valoir que leur petite structure leur permet plus de souplesse et une adaptation plus rapide à une demande parisienne que des entreprises qui seraient à Paris.

3.3.3. L'accessibilité plus grande à Paris permet la **création plus facile d'agences nouvelles et d'antennes parisiennes.**

Des implantations parisiennes ou des associations sont vues comme le moyen d'accéder plus facilement à des réseaux de toutes sortes :

- réseaux parisiens de relation, d'information, de décision ;

- réseaux internationaux ou européens sur lesquels les entreprises doivent de plus en plus se positionner ;

- réseaux régionaux et implantation dans d'autres villes de province. Telle entreprise qui projette des implantations dans l'Ouest de la France, songe à créer d'abord une filiale à Paris, qui sera comme un premier relais dans sa conquête de nouveaux marchés.

L'agglomération parisienne est même parfois considérée comme le lieu de passage obligé pour se positionner par rapport à ses clients régionaux et/ou pour obtenir une reconnaissance internationale.

3.3.4. Le T.G.V. enfin peut être considéré comme un **facteur destabilisant** du milieu dans lequel il intervient. Il modifie les conditions antérieures de concurrence et les coûts d'accessibilité. Il va donc soit inciter les entreprises à s'adapter, à devenir plus compétitives, soit au contraire déstructurer un espace qui risque de devenir de plus en plus dominé par les centres les plus importants, ici parisiens.

Cet élément destabilisant semble pour la région Rhône-Alpes avoir été plutôt positif, suscitant un certain dynamisme. Il y a une croissance forte des E.C.A. en particulier sur l'agglomération lyonnaise. La concurrence reste vive et dans ce marché en expansion, les sociétés d'études, conseils et assistance doivent grandir si elles ne veulent pas être dépassées soit par des filiales de groupes, soit par de nouveaux venus. Il semble que ce pari ait été relevé par les E.C.A. de la région lyonnaise.

- Les vingt premières agences de publicité de la région ont vu leur marge brute progresser de 20 à 30 % en 1985. Les entreprises indépendantes par rapport aux groupes nationaux ou internationaux sont bien placées.

- Dans l'expertise, les plus gros cabinets sont en même temps devenus associés de cabinets parisiens et correspondants des grands cabinets internationaux.

Au total les entreprises régionales ont plutôt affirmé leurs positions régionales et à partir de là développé des stratégies de positionnement sur de nouveaux marchés.

Il en résulte inévitablement des **déplacements en T.G.V. plus nombreux** sauf s'il se produit en même temps des modifications de structure.

Ainsi pour ce chef d'entreprise les déplacements plus nombreux sur Paris s'expliquent aussi par l'évolution de son activité : *"Les déplacements sur Paris ont été multipliés par trois, mais il est vrai qu'en même temps, l'Agence a évolué et qu'il ne faut pas tout attribuer au T.G.V."* (E.42)



Pour tel autre qui a simultanément réorganisé les activités de son cabinet, par association avec un cabinet parisien, ces différentes évolutions se compensent, et malgré un effectif lyonnais multiplié par 3, le nombre de déplacements sur Paris est resté constant : *"Les déplacements avec Paris pour les clients restent pratiquement stables. L'augmentation de l'activité du cabinet de Lyon a été compensée par la redistribution géographique des affaires liée au regroupement avec Paris"*.(E.31)

Cette facilité du T.G.V. rend possible mieux qu'avant la mise en place d'une nouvelle structure. Ainsi tel dirigeant était 3 jours par semaine à Paris où il installait une nouvelle société. Tel autre notera que pendant 3 années il a dû animer la structure parisienne de son entreprise en y allant 3 jours par semaine (E.38).

Cependant cette facilité et ce moindre coût du déplacement sont tempérés par le souci de conserver un fonctionnement satisfaisant de l'entreprise lyonnaise et par les conséquences en termes de fatigue physique. Ainsi, plusieurs dirigeants interviewés ont insisté sur leur souci actuel de limiter leurs déplacements : *"L'an dernier j'étais à Paris 53 jours dans l'année en 37 voyages"*. Cet interlocuteur fait le bilan de ses déplacements à la fin de chaque année et considère que ce nombre de déplacements est excessif : *"Quand il se passe ça je me dis : tu as un dysfonctionnement de ton organisation et je réagis immédiatement"*.(E.38)

Ce discours montre à la fois les facilités introduites par ce rapprochement mais aussi les distorsions qu'il risque d'introduire dans le fonctionnement de certaines entreprises.

### 3.4. Les entreprises affiliées à des groupes extérieurs (Type 5)

On aurait pu penser que la meilleure accessibilité rhône-alpine entraînerait de nombreuses nouvelles implantations d'établissements affiliés à des groupes extérieurs. En réalité ceci ne semble guère s'être produit et plusieurs raisons ont pu intervenir :

- en comparaison du marché parisien, le marché rhône-alpin est de peu d'importance pour les sociétés de service ;

- la plupart des grandes entreprises avaient déjà des agences régionales en Rhône-Alpes ou s'étaient associées à des cabinets locaux, bien avant la mise en service du T.G.V. Ainsi parmi les 10 plus grosses agences de publicité lyonnaise, 9 sont des filiales de groupes extérieurs à la région.

- les décisions d'implantation sont prises en fonction de la stratégie globale des sociétés et les plus grandes facilités de communication n'interviendront que de façon accessoire ;

- le marché régional est lui-même assez fortement structuré et difficile à pénétrer, d'autant qu'en matière d'études conseils et assistance, la clientèle est, on l'a vu, relativement fidèle à ses conseils habituels.

Enfin il a été également souligné un certain "chauvinisme" lyonnais qui tend à favoriser les entreprises locales, les dirigeants d'origine lyonnaise ou rhône-alpine, et qui rend plus difficiles les implantations de filiales ou d'entreprises extérieures.

Le T.G.V. ne semble donc pas avoir renforcé les implantations de ces établissements filiales, en revanche on sait qu'il est très fréquemment utilisé pour le fonctionnement du groupe lui-même. Les enquêtes réalisées précédemment sur la fréquentation du T.G.V. ont montré qu'un grand nombre de déplacements étaient le fait de personnes appartenant à des groupes, que ce soit pour des motifs de formation, de recours aux services centraux pour chercher des informations ou des décisions. Le T.G.V. apparaît comme un instrument de gestion des groupes, très largement utilisé par ceux-ci.

### 3.5. Les entreprises extra-régionales. (Type 6)

Ces entreprises vendent des produits-services très spécialisés pour un marché très large, qui peut être national mais parfois aussi international. Selon le type de "produit service" qu'elles proposent le T.G.V. peut avoir des effets bien différents. Sans prétendre être exhaustif pour cette catégorie pour laquelle nous n'avons rencontré que peu d'entreprises et en schématisant on peut distinguer :

a) Les entreprises produisant des services très liés aux unités de production par définition dispersées sur le territoire. Ces sociétés de conseils doivent effectuer de nombreux déplacements dans toutes les directions et utiliseront tous les modes de transports à leur disposition, le T.G.V. comme les autres.

b) Les entreprises fournissant des conseils, des études, du savoir. Celles-ci vendent surtout de la matière grise, et là où il y a le plus important marché, c'est-à-dire essentiellement Paris, mais aussi parfois sur des marchés étrangers.

Pour ces entreprises, les commodités de la liaison T.G.V. et la baisse du coût de transport qui lui est liée, ont incontestablement facilité leur développement. On peut les considérer comme des unités de service qui ont sur Paris l'essentiel de leur marché, mais qui réalisent en province l'essentiel de leur production.

Le T.G.V. avec ses facilités leur permet un accès au marché parisien dans des conditions de coût et de délais telles qu'elles n'envisagent plus de s'y installer. Il s'agit alors d'entreprises pour lesquelles la proximité de la clientèle n'est pas indispensable et qui compte tenu d'un calcul de coût comparé entre une localisation à Paris et une localisation en Province retiennent la seconde solution : "J'ai

*été tenté de m'installer à Paris comme tout le monde, mais des raisons familiales l'ont emporté et des partenaires m'ont déconseillé d'aller à Paris. Compte tenu des différences de coût de la vie (plus élevé à Paris) et du prix du T.G.V., la localisation à Chambéry est compétitive... Je peux aller à Paris, prendre des contacts et le travail et revenir travailler à Chambéry où les conditions de travail sont bonnes, calmes. Je peux aller au bureau en vélo" (E. 25)*

A noter que l'aspect qualité de la vie en province et les attaches familiales sont ici des éléments complémentaires importants pour comprendre le maintien de cette activité en Rhône-Alpes. Mais sans le T.G.V., ces atouts auraient-ils été suffisants ?

Dans une telle configuration le T.G.V. joue un rôle très important. D'une certaine manière on peut considérer qu'il permet à ce type d'entreprise une localisation durable en province. Bien évidemment il sera fréquemment utilisé.

Au total les entreprises régionales expansionistes et celles qui ont un marché extra-régional semblent être le plus concernées par le T.G.V. Nous n'avons cependant enquêté qu'un nombre limité d'entreprises et il ne faut donc prendre cette analyse qu'avec précaution.

En particulier il faut garder présent à l'esprit que ce type de stratégie qui apparaît dynamique a très certainement été favorisé par le contexte d'ensemble de la région Rhône-Alpes, région déjà fortement structurée et par le propre dynamisme de ses chefs d'entreprise. Cela n'est pas forcément transposable dans d'autres régions, ni dans d'autres agglomérations. De plus, ces effets ne sont actuellement appréhendés que sur une période relativement courte et il faudrait dans quelques années renouveler cette étude, pour ces mêmes entreprises.

Enfin il semble également intéressant de compléter cette analyse par un repérage des effets possibles du T.G.V. sur Rhône-Alpes, dans une perspective plus globale.

#### **4. LES CONSEQUENCES SUR L'ECONOMIE RHONE-ALPES**

Il est encore bien tôt pour sentir les premiers effets du rapprochement entre Paris et la région Rhône-Alpes. Toutefois un certain nombre d'éléments ressortent des discours de nos interlocuteurs et de questions que ces rencontres ont suscitées : il ne faut prendre ces quelques réflexions qu'avec réserves.

##### **4.1. La perte de certains pouvoirs de décision.**

4.1.1. Il est possible que les facilités de liaison T.G.V. aient renforcé la centralisation des décisions sur Paris pour les af-

faibles importantes : Rhône-Alpes continuerait ainsi à perdre certaines de ses prérogatives. Ainsi, la plupart des réunions des conseils d'administration se font sur Paris, même si quelques groupes essaient de garder un pouvoir de décision sur Lyon, et les commissaires aux comptes soulignent qu'ils doivent se déplacer sur Paris.

En ce qui concerne les assurances, il semble que la centralisation ait été accentuée. Témoin, cette remarque d'un de nos interlocuteurs : *"Avant à l'échelle régionale, les compagnies d'assurances avaient des pouvoirs. Maintenant les déplacements étant plus faciles, les pouvoirs de décision pour les affaires importantes sont sur Paris"*.(E.36). Ceci serait à vérifier directement auprès des compagnies d'assurances.

4.1.2. Il y a aussi un risque d'évasion vers Paris ou l'étranger des plus dynamiques des entreprises régionales.

On a vu qu'un certain nombre d'entreprises ayant un fort ancrage sur le marché régional et un savoir-faire important se développent par essaimage ou par association. Il y a là en gestation des "groupes" qui se positionnent sur le marché national, voire international.

Or, l'évolution des entreprises industrielles a appris que la constitution des groupes entraîne fréquemment une délocalisation du siège social à Paris ou à l'étranger. N'y a-t-il pas à plus ou moins long terme un risque de voir ces structures de P.M.E. dynamiques se désintéresser de la région qui ne sera plus que le lieu de leur plus ancienne angence ?

Tant que les agglomérations provinciales françaises n'atteindront pas une taille et un potentiel suffisant pour pouvoir être mises sur un pied de relative égalité avec d'autres grandes agglomérations comme Milan, Francfort, Zurich etc... il y a risque que les entreprises souhaitant se situer à un niveau au moins européen, préfèrent une localisation parisienne.

#### 4.2. La promotion de "la qualité de la vie".

Inversement, à travers cette enquête, les villes de Rhône-Alpes semblent choisies ou conservées comme localisation en raison de la qualité de la vie qu'elles permettent. Et d'une certaine manière, le T.G.V. rend possible le maintien de certaines entreprises dans Rhône-Alpes tandis que des pouvoirs de décision, des donneurs d'ordre ou des clients restent à Paris. C'est un peu une urbanisation satellite qui se met ainsi en place.

Nous avons également noté chez certains de nos interlocuteurs un souci de limiter le nombre de leurs déplacements hebdomadaires sur Paris : un par semaine semble à peu près normal. Au-delà ce n'est guère admis que de façon transitoire, ou lié à des responsabilités exceptionnelles. On a constaté plusieurs fois un souci de limiter ce

nombre de déplacements afin de conserver un rythme de travail et une certaine qualité de vie qui est considérée comme un des avantages de la vie en province.

Ces influences contradictoires sont à l'oeuvre dans les entreprises que nous avons enquêtées. S'il est encore trop tôt pour sentir nettement les effets d'un rapprochement Paris-Lyon, on peut cependant considérer que celui-ci, actuellement, ne semble pas nuire au dynamisme des activités d'études, conseils et assistance des principales agglomérations rhône-alpines.



## ANNEXES

Annexe 1 : L'évolution de l'emploi dans les branches du tertiaire marchand	77
Annexe 2 : Tableau 7 : Ventilation des effectifs des activités E.C.A.	79
Annexe 3 : Répartition des établissements E.C.A. par taille pour la région Rhône-Alpes	81
Annexe 4 : Guide d'entretien	83





## ANNEXE 1

TABLEAU 7

L'évolution de l'emploi dans les branches du tertiaire marchand  
au cours de la décennie soixante-dix

	EN MILLIERS			EN %		
	CREATIONS D'EMPLOIS			TAUX DE CROISSANCE ANNUELS MOYENS		
	1970/74	1974/80	1970/80	1970/74	1974/80	1970/80
COMMERCE	+ 87,5	+ 105,9	+ 193,4	0,9	0,7	0,8
dont						
— Commerce de gros alimentaire	+ 16,0	- 4,9	- 11,1	1,4	0,3	0,4
— Commerce de gros non alimentaire	+ 55,5	+ 35,4	- 90,9	2,4	1,0	1,5
— Commerce de détail alimentaire	+ 12,0	- 31,0	- 43,0	0,5	0,9	0,7
— Commerce de détail non alimentaire	- 4,0	+ 44,4	+ 48,4	0,1	0,7	0,5
REPARATION ET COMMERCE DE L'AUTOMOBILE	- 25,6	+ 44,0	+ 69,6	1,7	1,8	1,8
HOTELS, CAFES, RESTAURANTS	+ 18,8	- 19,0	- 37,8	0,8	0,6	0,7
TRANSPORTS	+ 36,5	+ 14,1	- 50,6	1,1	0,3	0,6
dont						
— Transports ferroviaires	- 21,9	- 32,5	- 54,4	1,7	1,9	1,8
POSTES ET TELECOMMUNICATIONS	- 20,4	- 57,7	- 78,1	1,3	2,3	1,9
SERVICES MARCHANDS RENDUS PRINCIPALEMENT AUX ENTREPRISES	- 101,5	- 199,7	+ 301,2	3,5	3,8	3,7
dont						
— Etudes, conseil, assistance	+ 90,7	- 181,3	- 272,0	4,8	5,0	5,0
SERVICES MARCHANDS RENDUS PRINCIPALEMENT AUX MENAGES	+ 226,0	+ 447,4	+ 673,4	4,4	4,6	4,5
dont						
— Santé	+ 183,6	+ 371,4	+ 555,0	5,7	5,8	5,8
— Services divers	+ 36,7	+ 44,1	+ 80,8	2,9	2,1	2,4
— Services d'action sociale	+ 15,3	+ 33,1	+ 48,4	15,5	11,8	13,2
LOCATION, CREDIT BAIL IMMOBILIERS	+ 19,2	+ 9,5	+ 28,7	11,4	2,7	6,1
ASSURANCES	+ 17,3	+ 12,8	- 30,1	4,1	1,7	2,7
SERVICES ET ORGANISMES FINANCIERS	+ 87,8	+ 48,3	+ 136,1	7,2	2,1	4,1
ENSEMBLE DU TERTIAIRE MARCHAND	+ 540,6	+ 958,4	+ 1599,0	2,3	2,0	2,1

Source : COMPTES NATIONAUX (collection de l'INSEE - Série C).



## ANNEXE 2

## VENTILATION DES EFFECTIFS

Répartition des entreprises suivant l'activité principale

ETUDES , CONSEILS , ASSISTANCE (\*)

	Nombre total d'entreprises	Effectif non salarié au 31 Décembre 1982			Effectif salarié au 31 Décembre 1982					Ensemble du personnel occupé annuel moyen
		Chefs d'entre- prises et associés	Aides familiaux	Ensemble des non salariés	Direction et cadres à temps plein	Autres salariés à temps plein	Salariés à temps partiel	Apprentis	Ensemble des salariés	
77. ETUDES, CONSEIL, ASSIS(*) dont	106492	119802	5231	125033	155191	378113	154357	1911	689572	808568
7701 ETUDES TECHNIQUES.	11915	13063	597	13660	35794	53448	5124	154	94520	108468
7702 ETUDES ECO. ET SOCIOLOG.	1968	1923	66	1989	2939	3618	7557	89	14203	15947
7703 ETUDES INFOR. ET D'ORGA.	7444	7660	220	7880	24093	16925	3038	3	44059	48598
7704 TRAVAUX A FACON INFORM.	2195	2360	8	2368	11316	22833	1389	15	35553	37308
7705 ARCHITECTES.	15986	17628	733	18361	6810	11310	4704	149	22973	41906
7706 METREURS ET GEOMETRES.	5133	5323	820	6143	1460	8775	1824	194	12253	18600
7707 CONS. INFORMATION, DOCUM.	2290	2379	83	2462	1985	3353	1013	0	6351	8805
7708 CONSEILS JURIDIQUES.	19330	24794	743	25537	12115	55554	16305	538	84512	110105
7709 EXPERTISE COMPTABLE.	11887	11477	745	12222	16712	48746	9038	189	74685	84928
7710 INTERMEDIAIRES EN PUB.	7975	8218	418	8636	12413	16434	14815	179	43841	50576
7711 REGIES PUBLICITAIRES.	673	626	12	638	3494	10402	2437	15	16348	16641
7712 TRAVAUX A FACON DIVERS.	5371	5696	384	6080	2270	7903	1301	33	11507	17462
7713 TRAVAIL TEMPORAIRE.	837	815	34	849	4351	41260	69064	213	114888	122444
7714 SERV. DIVERS AUX ENTREP.	13488	17840	368	18208	19439	77552	16748	140	113879	126779

(\*) sauf 7715 - Ordres et syndicats professionnels

Source : Collection de l'INSEE série E n° 97 page 77



REPARTITION DES ETABLISSEMENTS ACTIFS PAR ACTIVITE (NAP 600) ET TAILLE DE L'ETABLISSEMENT AU 1/1/85.														
REGION RHONE-ALPES														
	0	1	2	3	4	5	6 à 9	10 à 19	20 à 49	50 à 99	100 à 199	200 à 499	500 à 999	TOTAL
7701	1244	433	190	128	68	65	177	105	66	18	6	7	1	2508
7702	155	50	21	11	8	2	18	9	5	1				280
7703	418	186	84	47	27	19	54	41	21	8	2			907
7704	130	77	35	20	11	9	49	15	30	8	3	1		388
7705	1436	332	156	95	69	35	78	33	7	2				2243
7706	334	106	38	43	33	22	50	21	5	1				653
7707	316	97	40	15	7	3	24	8	4	2	1			517
7708	832	386	227	165	130	102	236	114	30	6	1			2229
7709	564	250	155	111	87	73	216	114	50	5				1625
7710	647	170	108	59	38	30	61	43	16	3	3	1		1179
7711	73	15	15	6	7	3	9	9	10	5	1			153
7712	751	86	32	17	14	8	190	11	12	1	1			952
7713	85	36	55	14	12	8	14	59	84	66	20	3	1	457
7714	1265	462	265	133	58	30	115	61	45	14	5	3	1	2457
7715	216	167	69	42	24	15	33	16	8		1			591
77..	8466	2853	1490	906	593	424	1153	659	393	140	44	15	3	17139

Source : INSEE, fichier des établissements.



**RAPPORT SUR LES ACTIVITES D'ETUDES  
CONSEILS ET ASSISTANCE AUX ENTREPRISES**

Etabli pour le Ministère de l'Urbanisme, du Logement et des Transports.

**Guide d'entretien pour les enquêtes dans les entreprises.**

**1. Connaissance du Secteur.**

1.1. Nous ne connaissons pas très bien votre secteur d'activité; pouvez-vous nous expliquer la nature de votre travail ? les différentes composantes de cette activité.

1.2. Comment sont organisées la profession et les professions liées ou intermédiaires ? (repérage des intermédiaires).

1.3. Comment au plan local se situe cette activité ? (degré d'autarcie, importation/exportation.)

**2. L'établissement enquêté.**

2.1. Bref historique de l'entreprise:

- Etat actuel : effectif, C.A., ...
- Est-ce une entreprise mono ou pluri-établissement ?
- Localisation du siège social et des principaux établissements
- Transformations récentes des localisations ?  
des activités exercées ?

2.2. Pouvez-vous définir de façon plus précise l'activité de votre entreprise?

Si l'on distingue trois fonctions dans un service rendu aux entreprises: - le diagnostic, la conception du produit-service  
- la production, l'exploitation  
- la mise en oeuvre, le service après vente,  
assurez-vous ces différentes fonctions ?

Si non, Qui les assure ?

Est-ce en sous-traitance ?

2.3. Organisation spatiale et aires de marché: Vos principaux clients se trouvent-ils dans l'agglomération? dans la région Rhône-Alpes ? dans d'autres régions ? à l'étranger ?

**3. Structure et dynamique du marché.**

3.1. Comment les clients s'adressent-ils à vous ? ou comment allez-vous les chercher ?

Y a-t-il des clients institutionnels, des relations habituelles avec d'autres entreprises ?

Les clients principaux sont-ils sur le marché local ?  
sur d'autres marchés ?

3.2. Comment s'opère la concurrence vis à vis de cette clientèle

- acteurs locaux ou extérieurs,
- marchés locaux ou extérieurs,
- interpénétration de différents marchés.

3.3. Quelles sont les évolutions récentes ?

Y a-t-il une évolution de la concurrence parisienne ? de celle d'autres villes ?

#### 4. Les déplacements dans votre entreprise.

4.1. Quels sont les motifs principaux de ces déplacements ?

- Rencontre d'autres personnes appartenant à votre entreprise, à votre groupe.
- Rencontre et visite de vos clients.
- Déplacements pour obtenir des informations, de la documentation, des conseils, pour participer à des expositions.

4.2. Quelles sont les personnes concernées le plus par ces déplacements ? leur fonction ?

4.3. Quelle est la fréquence de ces déplacements ? et quel est le mode de transport utilisé, selon les destinations ?

4.4. Y a-t-il des changements dans ces déplacements, dans leur fréquence, leur mode, leur destination, les personnes concernées ?

Le T.G.V. en particulier a-t-il introduit des changements dans la fréquence de vos déplacements sur Paris ?

Si oui, cette augmentation de fréquence de vos déplacements sur Paris s'explique-t-elle :

- seulement par la commodité du T.G.V. ?
- par de nouveaux contacts ?
- par d'autres motifs ? Préciser.

Le T.G.V. a-t-il entraîné d'autres changements dans vos déplacements ?

#### 5. Evolution et Prospective du secteur.

5.1. Votre entreprise a-t-elle modifié récemment ou envisage-t-elle des modifications de son organisation, de ses localisations.

A-t-elle de nouvelles stratégies commerciales ?

Le T.G.V. a-t-il joué un rôle dans ces modifications ?

5.2. Comment voyez-vous l'évolution générale du secteur ?

Quel rôle peut jouer la télématique ?

Quels effets peut avoir le T.G.V. ?



## BIBLIOGRAPHIE

### Impacts des infrastructures.

PLASSARD (F)

Les autoroutes et le développement régional  
Paris Economica ; Oct 1976

BONNAFOUS (A), PATIER-MARQUE (D), PLASSARD (F)

Les déplacements d'affaires Paris-Rhône-Alpes. -  
Lyon, LET, Coll. Etudes et Recherches, avril 1981, 88 p.

GOUEDARD-COMTE (O)

Insertion régionale et typologie des établissements : une  
première application à l'analyse de la mobilité Rhône-Alpes -  
région parisienne.

Lyon, LET ; Arcueil, IRT, déc. 1982.

HEBERT (C)

Caractéristiques spatio-fonctionnelles des entreprises et  
mobilité d'affaires : application au cas de Rhône-Alpes.

Lyon, LET ; Arcueil, IRT, juin 1984.

PLASSARD (F), ss la dir.de, et BEGAG (A), BERNADET (M), BUIS-  
SON (M.A.) CUSSET (J.M.)

Les effets du T.G.V. sur les agglomérations du Centre et du  
Sud-Est.

Lyon, LET ; nov. 1985. 84 p.

PLASSARD (F), ROUTHIER (J.L.)

Enquête T.G.V. - Déplacements d'affaires

Lyon, LET ; fév. 1986 (rapport provisoire non diffusé).

PLASSARD (F), COINTET-PINEL (O) (SNCF) avec la collaboration  
de MICHAELI (D) (Interalp)

Les effets socio-économiques du T.G.V. en Bourgogne et  
Rhône-Alpes.

Paris, Juin 1986 20 p. Document diffusé par DATAR, INRETS,  
OEST et SNCF .

## Activités de services.

BUISSON-PROST (M.A.)

La hiérarchie des villes en fonction de leurs activités de commerces et de services

Paris, Gauthier-Villars ; 1965. 380 p.

LIPIETZ (A)

La dimension régionale du développement du tertiaire

Travaux et Recherches de Prospectives N° 75 Documentation Française , 1978 .

Les services : réponse à la crise pour les P.M.I..

Colloque de Lyon.

DATAR/SESAME - Economie et Humanisme ; fev. 1982

L'économie des services.

Recherches économiques et sociales, Documentation Française, Nouvelle série N°9 ; 1° trim. 1984.

Programme de recherche sur les activités de service.

C.N.R.S.; Cahier N°1 ; Paris, Février 1984.

VERNIERES (M)

L'emploi du tertiaire

Economica ; 1985.

Les services dans les sociétés industrielles.

Colloque ADEFI - GRECO

Economica ; 1985

BONAMY (J), BONNET (J), PHILIPPE (J)

Mutations tertiaires et dynamique spatiale. Bilan établi pour la groupe de travail du plan urbain.

CGP, DATAR, 32 p. nov. 1985.

L'enjeu."Services aux entreprises"

Espaces Prospectifs N°4.

DATAR , Janvier 1986.

ECALLE (F)

La révolution tertiaire aux Etats-Unis

Notes et Etudes Documentaires N° 4.814, Doc.Franc. ; 1986.

BARCET (A)

Les services dans le système productif ; vers une typologie de la production de services

Communication au Colloque de Genève, 6-7 mars 1986.

L'intelligence artificielle aux Etats-Unis - Perspectives et tendances.

Centre de Prospective et d'Evaluation. Etude N° 74 ; Août 1986.

HORAIST (J)

Les sociétés françaises de services et d'ingénierie en informatique : historique et perspectives.

Economie et Prévision N° 72, 1986.

Le marché publicitaire français 1985-86.

Paris, Etude de l'Institut de Recherches et d'Etudes Publicitaires.

Agences de Pub. : des P.M.E. qui jouent gros.

Sciences et Vie-Economie . N°17; mai 1986.

Entretiens avec Mle Santier de l'IREP - Paris

Entretiens avec Mr Collard, Editeur-délégué de Stratégies Rhône-Alpes/Auvergne/Bourgogne.

#### Sources statistiques.

LIPIETZ (A)

Polarisation interrégionale et tertiarisation de la société.

Espace Géographique 1980 N°1, p. 33 à 42.

TURPIN (E)

Disparités régionales, croissance et crise.

Eco. et Stat. N°133, Mai 1981

L'emploi dans les services rendus aux entreprises.

Observatoire économique Rhone-Alpes Points d'appui N°15 sept. 1981.

TROGAN (P)

L'emploi dans les services : une croissance quelque peu ambiguë.

Eco. et Stat. N° 171-172, Nov. dec. 1984 p. 49 à 58.

TROGAN (P)

Les services marchands rendus principalement aux entreprises 1960-1974.

INSEE - Collections Série E. N°59.

Enquête annuelle d'entreprise dans les services (premiers résultats relatifs à 1983)

INSEE - Collections Série E. N°97.

