

# **LE BUREAU DU FUTUR**

**Les centres d'affaires et de services partagés**

**Août 1994**

**EUROTECHNOPOLIS INSTITUT**

# Table des matières

## **Présentation**

### **INTRODUCTION**

L'avènement d'une industrie des services

L'industrie des services appuie son développement sur les télécommunications

Le coût de l'emploi dans le tertiaire facteur clé de l'externalisation

Un phénomène qui favorisera l'utilisation du Bureau à domicile et des centres d'affaires

Les télécommunications créent les conditions d'un marché des services solvable

Le développement économique endogène peut être favorisé par les téléservices

### **Chapitre 1 : Le bureau en question**

Le bureau des années 60 n'a guère évolué dans sa conception

"Small office is beautiful"

Un autre regard sur le bureau : les pistes explorées

### **Chapitre 2 : Les centres d'affaires et de services**

Enquête sur une définition les différentes structures d'accueil des entreprises

### **Chapitre 3 : Audit d'une profession**

L'impossibilité de faire des bénéfices sur l'activité locative met en péril une partie de la profession

Les clés du succès : passer d'une logique de loueur à une logique d'offreur de services

### **Chapitre 4 : Les centres d'affaires et de services partagés, pourquoi, pour qui ?**

Les entreprises utilisatrices apprécient les CASP, mais

Les évolutions prévisibles

### **Chapitre 5 : Les CASP instruments de l'aménagement du territoire et du développement régional**

Les CASP se développeront en milieu urbain en transformant l'immobilier traditionnel

Les rurbains vont exiger un standard qualité de la part des services publics

Les CASP favoriseront le développement économique endogène

## **Conclusion**

## **Annexes**

Annexe 1 : Lexique

Annexe 2 : Exemple de tarification d'un centre d'affaires en 1993

Annexe 3 : Liste des personnes ayant participé à l'enquête

Annexe 4 : Bibliographie générale

Annexe 5 : Étude IFOP/Eurotechnopolis sur le rôle du bureau à domicile

# EUROTECHNOPOLIS INSTITUT

En moins de vingt ans, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), ont remis en question l'économie, les priorités de l'industrie et des savoirs. Par ailleurs en se diffusant dans les entreprises puis en se généralisant dans la société, elles ont modifié de fond en comble la vie quotidienne et professionnelle de chacun.

Aujourd'hui les indices foisonnent qui montrent les transformations profondes de notre cadre de vie, de l'entreprise et du travail sous l'effet des NTIC. Sous nos yeux, avec la Télévie et le Télétravail, elles façonnent une civilisation, un nouveau type d'économie.

En Europe, nous manquons d'observatoires spécialisés pour décoder les bouleversements induits par les réseaux et les ordinateurs. Pourtant, faute de pouvoir toujours se dégager de contingences opérationnelles à court terme, les décideurs économiques et politiques, les responsables d'entreprises ont besoin de sources d'informations dégagées des marottes techniques à la mode.

La vocation **d'Eurotechnopolis** Institut, qui regroupe des experts de tous horizons et des sociétés de premier plan, est d'explorer ces changements et de faciliter l'échange des observations et des expériences entre ceux pour qui le XXI<sup>e</sup> siècle, ses enjeux et ses défis sont déjà une préoccupation concrète.

Afin de contribuer à la compréhension des phénomènes économiques, sociologiques et organisationnels engendrés par la diffusion massive des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, Eurotechnopolis Institut, s'appuie sur une politique éditoriale ambitieuse de numéros spéciaux, *Les Cahiers d'Eurotechnopolis* (deux à trois par an) et *La Lettre d'Eurotechnopolis* (quatre par an), selon trois axes :

**Susciter, conduire et animer des études pour une meilleure appréhension des transformations en cours.** A l'exemple de l'étude commandée à l'IFOP en 1992 avec le concours d'IBM sur le rôle du Bureau à Domicile dans la vie professionnelle. Il s'agissait de savoir si la société française était prête à de nouvelles formes d'organisation du travail. Elle révélera une despécialisation progressive des lieux de travail.

En 1993, l'Institut lançait avec l'Association Nationale des Entreprises pour l'Insertion et le soutien du Ministère du Travail, La Poste, IBM, l'EDF et PBS, un concours d'idées sur le rôle des réseaux et des ordinateurs dans la création d'emplois de services. Plus de 230 dossiers ont été sélectionnés. Les lauréats soutenus par les parrains seront suivis par Eurotechnopolis durant toute l'année 1994.

Aujourd'hui sort, chez DUNOD, la première publication des *Cahiers d'Eurotechnopolis* sur le bureau du futur cette fois-ci.

Alors qu'on le voyait *high tech* il sera surtout caractérisé par le développement des *services bureau intégrés*. Les bureaux du futur seront des Centres d'Affaires et de Services Partagés. Ils sont la résultante de la démassification du tertiaire, de l'obligation de réduire les migrations quotidiennes et de maintenir des activités multiservices dans les zones économiquement fragiles alors qu'en l'an 2 000, 40% de la population française vivra en habitat isolé ou rural contre 29% en 1982.

Avec cet ouvrage, Eurotechnopolis complète son étude de 1992 sur le rôle du Bureau à Domicile dans l'exercice des activités professionnelles. Enquête qui montrait que 31 % de la population française utilisait son domicile pour y travailler de façon au moins occasionnelle.

**Promouvoir des actions de sensibilisation** auprès des cadres politiques, des collectivités territoriales, de l'Administration et des dirigeants d'entreprises pour leur permettre d'étayer et d'élargir leur réflexion dans des domaines aussi sensibles que l'aménagement du territoire, la nouvelle informatisation ou la politique de gestion des ressources humaines dans un cadre de travail renouvelé.

A ce titre, l'Institut a participé à plusieurs conférences sur le télétravail et la téléformation et lancé des initiatives relatives aux expériences en matière de réseaux de partage de compétence. Elles ont fait l'objet de papiers dans les *Lettres d'Eurotechnopolis*.

Cette fin d'année 1994, grâce au soutien de l'EDF, de Bossard Consultants et du SFIB, l'Institut présentera, dans son prochain Cahier Spécial, les conclusions d'une réflexion internationale résolument prospective sur le Travail au XXIe siècle sous l'influence des réseaux et des ordinateurs.

**Favoriser la diffusion des savoir-faire** pour que s'opère un véritable échange et transfert d'informations et d'expériences relatives à l'impact des NTIC sur l'organisation de la cité et des entreprises.

Pour cela, Eurotechnopolis Institut développe des accords de partenariat avec des écoles, des institutions et des entreprises en Europe. Ces coopérations à l'exemple du projet TEB (Transforming European Business) conduit par la Business School de la City University de Londres doivent apporter des réponses concrètes au questionnement actuel sur l'émergence de nouveaux modes de travail et de nouvelles organisations d'entreprises.

Par ailleurs, l'Institut en collaboration avec des partenaires de la Communauté met actuellement en place le premier Campus Virtuel Européen (réseau CVE) dédié à la formation en temps réel des chefs d'entreprises des PME/PMI.

Toute personne intéressée pourra recevoir des compléments d'informations en envoyant sa carte de visite à :

Eurotechnopolis Institut  
34 boulevard Haussmann 75009 Paris  
Adresse Internet : [eurotechnopolis.com](http://eurotechnopolis.com)

# Présentation

Les années à venir présentent toutes les caractéristiques d'une grande complexité économique pour les nations et les régions. Nous sommes devenus une société avancée qui tire l'essentiel de ses revenus de ses services.

Avec la disparition de la classe ouvrière nous assistons à une double transformation de nos organisations sociales et économiques ; d'une part nous constatons une *industrialisation* et une spécialisation de ces services qu'accompagne une démassification croissante du tertiaire ; d'autre part nous prenons progressivement conscience du rôle particulier des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) dans le redéploiement des activités et des emplois.

Mais nous avons encore beaucoup de difficultés à sortir des époques anciennes. Car si nous utilisons des outils informatiques et des services réseaux sans cesse plus sophistiqués, ce sont nos organisations qui sont désormais inadaptées. Nous utilisons nos ressources humaines, nos équipements et nos infrastructures tertiaires de façon aberrante. Non seulement la progression des qualifications pèse sur la masse salariale, mais celle des coûts d'exploitation dans les équipements informatiques et les bureaux pèse de plus en plus sur les frais généraux. Et la productivité du capital, des investissements, se dégrade plus vite que celle du travail. Les pays avancés sont en crise structurelle.

Crise accentuée par la découverte de *gisements de productivité du travail* dans les pays en voie de développement. Après une première vague de délocalisation industrielle, les facilités nouvelles de transmission et d'échange immatériels entre régions du monde nous font craindre une seconde vague de délocalisations, dans les services cette fois-ci.

Aussi nos pays sont-ils confrontés à une problématique difficile comment baisser le coût des services afin de résister à ces nouveaux compétiteurs sans pénaliser le marché de l'emploi ?

Afin de répondre à ce défi, les entreprises et les administrations se sont engagées dans une politique de démassification et de déconcentration du tertiaire en s'appuyant sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) dans le cadre de leur redéploiement géographique. Diverses hypothèses sont étudiées sur les apports des télécommunications pour réduire les coûts des infrastructures, diminuer les déplacements des migrants régionaux en favorisant le télétravail et la téléformation.

Par ailleurs, nous découvrons que les télécommunications en favorisant les économies d'échelle créent une nouvelle demande solvable de services accessibles par contre-coup à un nombre croissant de clients que sont les PME ou les TPE (Très Petites Entreprises).

Dans le cadre de leur plan de développement régional, les collectivités territoriales recherchent des instruments d'action adaptés, une politique et des *produits* attractifs susceptibles de représenter ces nouveaux savoir-faire qui constitueront leurs pôles de compétences en matière de services spécialisés.

Les régions vont être amenées à appuyer leur développement sur deux axes :

- favoriser les activités de sous-traitance et le redéploiement du tertiaire issu des grands centres urbains, de grandes entreprises et donc le télétravail;
- favoriser le développement endogène d'industries de services au profit du tissu des PME locales, puis la création d'activités nouvelles à forte valeur ajoutée que sont les Téléservices.

Ce qui va avoir des conséquences sur les structures et les conditions d'accueil des entreprises et des administrations sur l'ensemble du territoire.

Eurotechnopolis Institut a souhaité connaître la nature de ces structures d'accueil afin de mieux cerner leurs évolutions prochaines en conduisant une étude sur le thème du développement des Centres d'Affaires et de Services Partagés (CASP).

Cette formule encore peu connue qui révolutionne l'immobilier de bureau, va s'installer progressivement sur le marché. Les CASP sont des centres de profit pouvant accueillir des travailleurs, ou des télétravailleurs et des téléservices spécialisés.

Notre étude est une étude de faisabilité. Elle ne doit pas être confondue avec une étude de marché qualitative ou quantitative. L'idée initiale qui fondait notre investigation était simple.

D'un côté un secteur immobilier de bureau en crise découvre, comme d'autres secteurs avant lui, qu'une profonde transformation structurelle est en cours qui l'obligera à vendre plus de services bureaux que de mètres carrés, de l'autre on constate d'abord les multiples succès de la formule des *locaux et ressources partagés* entre plusieurs entreprises, ensuite la précarité et la confidentialité des prestations des Centres d'Affaires en France.

Pourquoi un bilan aussi globalement négatif en première apparence alors que jamais la demande latente de services de proximité et notamment de services à valeur ajoutée n'a été aussi forte dans les régions ?

Après une longue enquête documentaire et des entretiens avec des membres de la profession durant l'été et l'automne 1993 nous avons tenté d'analyser les conditions qui favorisent ou non la *faisabilité économique des CASP*. L'enjeu de notre étude étant de savoir si les CASP pouvaient devenir des instruments spécifiques de l'aménagement du territoire dans le cadre d'une politique d'implantation des *Industries de Services* favorable au développement régional. La réponse est oui. Ce rapport présente nos conclusions.

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont bien voulu nous aider dans cette entreprise. Notre étude, réalisée grâce au soutien de Bossard Consultants, de la Société Serintel, et avec l'aide de Mademoiselle Géraldine Fabre, qui a enquêté sur le terrain, ne prétend pas au demeurant faire un bilan exhaustif de la question mais seulement donner un éclairage particulier et nous l'espérons original sur l'évolution des *Services Bureaux*, forme inattendue du *bureau du futur*, entre les années 1960 et la fin de la décennie.

Denis ETTIGHOFFER - Juin 1994

# INTRODUCTION

## L'avènement d'une industrie des services

La transformation fondamentale de nos entreprises en cette fin de siècle tient à ce que la majorité de nos sociétés industrielles sont devenues des sociétés de services.

Des sociétés de services qui supportent le coût croissant d'un tertiaire important et qualifié. Ce qui les oblige à améliorer la productivité de ce tertiaire afin de réduire le coût des services.

Une métamorphose structurelle est en cours, consécutive à l'avènement d'un nouveau système de création de richesses qui perturbe les repères anciens : *l'industrialisation des services*.

Notre vision sur la productivité du travail et l'organisation des ressources utilisées par les entreprises évolue. D'abord fondée sur le rendement de la fabrication, la productivité est fondée aujourd'hui sur l'augmentation de la valeur ajoutée. Une valeur ajoutée coûteuse dans les services, c'est pourquoi l'on cherche à transformer chaque fois que possible des coûts salariaux fixes en coûts variables grâce à l'achat de prestations extérieures.

En conséquence, d'artisanales autrefois les activités de services s'externalisent, se spécialisent et s'industrialisent. La secrétaire crée un centre spécialisé de services de frappe et d'accueil téléphonique, on organise la production de stéréolithographie pour le maquettage des prototypes, ou encore, on sous traite la gestion totale des documents de son entreprise. Une nouvelle *industrie de service* pour la gestion de documents, qui compte dans ses clients des entreprises comme la compagnie d'assurance Groupama ou l'éditeur français Flammarion, et pèse un milliard de dollars au niveau mondial. Dans ce secteur, la société Xerox Business Service prévoit en 1994, 50 MFF de chiffre d'affaires, et 120 MFF en 1996.

Quelques deux mille sociétés proposent des prestations de sous-traitance administrative, reconstituant, parfois à distance avec le télésecrétariat, ce qu'avaient été les pôles dactylo des années 1960. Le professionnalisme et la qualité en plus, et des coûts... en moins, compte tenu de l'industrialisation et de la spécialisation des services fournis.

La sous-traitance administrative va se développer avec l'externalisation des prestations de services bureaux

La saisie des écritures comptables, le post-marquage de chèque, le traitement de dossiers contentieux, la scanérisation automatisée de dossiers, le traitement de textes ou le secrétariat à distance, sont quelques maigres exemples d'un intense mouvement de création et de spécialisation d'activités de services.

Ce sont en général des sociétés de services bureaux qui sont utilisées sur des critères d'engagements de résultats qualitatif et quantitatif.

Ce qui est rarement possible dans un service fonctionnel intégré.

## L'industrie des services appuie son développement sur les télécommunications

Cette sous-traitance des services se développe en utilisant des réseaux de télécommunications dans lesquels des entreprises de plus en plus nombreuses deviennent une portion d'un ensemble plus vaste. Elles sont aussi plus que jamais dépendantes des capacités qui leur sont fournies d'échanger librement services et informations.

En contrepartie, les réseaux de télécommunications vont libérer les entreprises, en partie au moins, des contraintes de la localisation. L'unité de lieu peut devenir *subsidaire*. Le travail quitte les lieux de production traditionnels et les entreprises s'habituent à vendre et à acheter, parce que c'est meilleur marché et plus efficace, des biens et des services par le biais des réseaux.

Ceci va faciliter le développement d'une *industrie des services* à distance. Des entreprises mènent ainsi des stratégies plus ou moins opportunistes pour requalifier leurs compétences internes et parfois en faire un nouveau centre de profit. A l'exemple de la société Pronytel filiale de la GMF.

En 1983, afin d'améliorer la qualité et l'efficacité de son accueil téléphonique, la GMF Assurance va reprendre son organisation téléphonique avec la création de plusieurs Centres de Relations Téléphoniques (CRT). A partir de sa fonction d'accueil, cette organisation s'intéressera ensuite à la vente et au marketing téléphonique. En 1988, la GMF Assurance va *industrialiser* et vendre ses services en créant sa filiale Pronytel, société de conseil en télémarketing. Les 8 agences régionales traitent aujourd'hui plusieurs millions d'appels par an. En 1991, Pronytel réalisait 91 millions de chiffre d'affaires.

Ces changements structurels dans la production des services sont devenus indispensables car le coût des organisations traditionnelles était prohibitif. Ce qui va avoir une seconde conséquence, sur le redéploiement des emplois, cette fois.

## **Le coût de l'emploi dans le tertiaire facteur clé de l'externalisation**

Le tertiaire représente désormais un peu plus de 70% des actifs dont on estime que 45% travaillent sur des ordinateurs. Ce tertiaire étant un gros consommateur de *main d'oeuvre*, cela contribuera à justifier les importants investissements informatiques consentis par les firmes. Las, aucune économie salariale ne fut démontrée eu égard aux besoins concomitants de *main d'oeuvre* à forte intensité de connaissance.

La structure de l'emploi bouge, mais vers une demande de meilleure qualification, plus coûteuse, en faisant progressivement *l'économie* d'emplois moins qualifiés. Aujourd'hui ces cadres, dont la population a plus que doublé entre 1970 et 1990, sont chers et d'autant plus chers qu'en sus des coûts salariaux ils pèsent désormais sur les frais généraux qui incluent de plus en plus de bureaux et de nombreux équipements bureautiques. Aussi les sièges sociaux se mettent-ils à subir une cure d'amaigrissement et l'encadrement souffre à son tour des efforts de structuration et des gains de productivité voulus par les entreprises.

La préoccupation majeure pour 96,7% des chefs d'entreprises interrogés par la SOFRES pour France Télécom est de faire baisser les frais généraux. Autour de leur noyau dur, bon nombre d'entreprises vont se constituer des réservoirs de flexibilité en matière de ressources humaines et donc des marges de productivité et de rentabilité en matière de coûts indirects en utilisant *le travail hors des lieux de l'entreprise*.

En transformant certains coûts fixes en coûts variables, l'entreprise ne garde que les fonctions internes strictement nécessaires et achète davantage de prestations à l'extérieur.

Un phénomène qui contribue à une délocalisation rampante des emplois mais aussi à une dynamique récente du travail indépendant à valeur ajoutée et du développement des petites entreprises individuelles. Car l'entreprise individuelle, forme libérale de l'intérim, qui fournit des vacations spécialisées, est en pleine croissance dans le secteur des services.

Fait nouveau et dérangeant, l'appel à une entreprise individuelle peut être moins coûteux que certains salariés : le travailleur indépendant entre en concurrence avec les salariés !



Et les télécommunications seront un allié de ces entreprises individuelles dans cette concurrence avec les salariés. Car elles facilitent le partage des compétences (ou le Temps Partagé) et par contre-coup, la diminution du coût des services.

Schématiquement on pourrait dire que le monde du travail est en train de passer d'une logique de l'emploi à une logique d'offre de services. De nouvelles formes hybrides d'organisation du travail apparaissent qui modifient l'analyse des coûts salariaux et des frais généraux supportés par les entreprises en remettant en cause le statut des cols blancs salariés.

Des cadres qualifiés s'adaptent en se mettant à leur compte dans des *micro-entreprises*. Les messageries électroniques contribuent à la coordination d'activités avec plusieurs *employeurs* pour un seul travailleur, à moindre coût logistique alors que la formule de cadres à *compétences partagées* est en train de gagner en crédibilité. Les travailleurs indépendants sont maintenant en majorité dans le secteur des services dont la croissance s'avère la plus importante. Ils représentent aujourd'hui 14% des effectifs et la tendance à l'appel aux travailleurs indépendants est considérée par l'OCDE comme devant avoir une incidence croissante sur la population active en Europe. L'emploi indépendant hors secteur agricole représente actuellement 19,8 millions de personnes dans la CEE dont 3.028 millions en Angleterre et 2.109 millions en France.

Le gisement des travailleurs du XXI<sup>e</sup> siècle est caractérisé par une croissance globale des qualifications, une responsabilité accrue, une plus grande capacité d'adaptation.

Les actifs à l'horizon 2000 dont les catégories sont en hausse : ingénieurs, technico-commerciaux, informaticiens : 9% en l'an 2000 contre 4,9% en 1982 ; cadres tertiaires supérieurs et intermédiaires : 12% contre 9,5% ; formation-enseignement : 7% contre 5,2%, idem pour le secteur santé et l'action commerciale....

## **Un phénomène qui favorisera l'utilisation du *Bureau à domicile* et des centres d'affaires.**

Sur quatre entreprises créées, deux le sont dans les services, la troisième dans le commerce. Une tertiairisation croissante qui reflète bien l'externalisation de certaines fonctions et la percée des services de matière grise. Près de 4,3 millions de personnes dans les TPE (Très Petites Entreprises, dans la moitié emploie... zéro salarié), qui représentent 23% du PIB, sont fortement implantées dans les services. La création des micro-entreprises est aujourd'hui le secteur le plus dynamique : 93% d'entre elles sont des TPE qui ont de zéro (49%) à 10 salariés (44%). Ces entreprises sont mal connues. Certaines, afin de réduire leurs frais, s'installent des bureaux à domicile.

Selon l'Electronics Industry Association (EIA) aux États-Unis, un tiers des nouvelles entreprises créées dans les années 1987-1988 sont installées à domicile. 12 à 16 millions d'américains ont ainsi installé leur entreprise à la maison. Une révolution permise par la baisse du coût des équipements. L'US *Small Business Administration* estime de son côté que chaque semaine 12.000 américains décident de créer leur propre affaire.

Le phénomène du *Home Working*, conjoncture aidant, a atteint l'Europe et la France notamment. Cela nous oblige à avoir une attention particulière des besoins individuels en bureautique pour ces milliers de travailleurs indépendants et de TPE qui s'installent dans nos régions et qui attendent un standard de *services bureaux* de proximité et des services convenables.

Ces dernières, soucieuses de standing et afin de bénéficier de *services bureaux* de qualité, s'installent dans des Centres d'Affaires et de Services Partagés. Nombre d'entre elles sont des sociétés de services ayant accès à une clientèle internationale grâce aux NTIC.

## Les télécommunications créent les conditions d'un marché des services solvable

Comme pour la diffusion des biens manufacturés au 20e siècle, la réussite de *l'industrialisation* des services sera conditionnée par une baisse significative de leurs coûts. Et la baisse du coût des services sera rendue possible grâce aux Télécommunications.

L'économie libérale classique n'est pas encore à l'aise dans la mise en pratique d'un système où la demande solvable est très diluée et dépend de la capacité des réseaux électroniques à favoriser des économies d'échelle, au niveau de la production, et de la commercialisation.

On sait que l'usage du téléphone procure globalement plus de profit indirect à la communauté que sa commercialisation. Il est indéniable que les effets induits du programme Télétel, qui sont évalués à plusieurs milliards de chiffre d'affaires et les milliers de services et d'emplois créés démontrent ses impressionnantes retombées économiques. Comme il était difficile de délimiter et de quantifier l'importance de ces retombées, notamment celles des réseaux de NTIC, on leur a donné le nom *d'économie d'atmosphère*. Une *économie d'atmosphère* d'autant plus riche que le milieu concerné sera fortement vascularisé par les réseaux.

Pour utiliser la formidable énergie solaire disponible, mais très diluée, nous utilisons des récupérateurs sensibles qui concentrent les calories cosmiques pour chauffer une maison ou faire tourner une turbine qui produira de l'électricité. On peut poursuivre l'analogie avec les réseaux de télécommunications lorsque ces derniers servent à rerouter et à concentrer des forces économiques trop faibles, prises isolément, pour créer une demande et une offre solvables.

Au départ il n'y a pas d'effet d'agrégat ou de mise en masse critique des acteurs économiques. C'est l'accumulation des transactions individuelles qui amène le phénomène à un point culminant dénommé *effet d'avalanche*, à partir duquel il s'auto-alimentera seul pour devenir enfin rentable !

Cette particularité des télécommunications est déjà utilisée plus ou moins intuitivement lorsque certaines entreprises de services pratiquent le reroutage téléphonique pour le compte et à la place de leurs clients. Souvent leurs clients, pris isolément, n'auraient pas eu les moyens de se financer ce poste de travail qui va, en leur lieu et place, accueillir les sollicitations, renseigner, prendre les commandes ou les rendez-vous.

Grâce aux télécommunications qui jouent le rôle de récupérateurs de l'offre et de la demande, il est possible de constituer des centrales de (télé) services qui favorisent la baisse du coût d'accès à des prestations à valeur ajoutée. Dans des régions au bord du décrochage économique il est ainsi possible d'envisager un développement régional endogène.

## Le développement économique endogène peut être favorisé par les téléservices

L'idée du développement endogène s'appuie d'abord sur la création d'un dispositif local qui fédère des collectivités territoriales et des entreprises afin d'obtenir des services de proximité. Dans ces centres, les entreprises locales trouvent des prestations de services partagés. L'objectif est de créer un savoir-faire local spécifique en matière d'industries des services. Ce qui revient à offrir des prestations spécialisées à l'exemple des centres de service *Parabole* en matière d'Ateliers logiciels en Creuse, de PAO en Meuse, de Télégestion à Castelmoron, de Télé-enseignement ou de Télémarketing dans le Nord. Puis de s'organiser en réseau avec les clients. En effet plus un réseau est étendu plus les coûts d'exploitation sont faibles et les revenus par unités d'oeuvre sont élevés.

Et plus le réseau est étendu, plus grandes sont les possibilités de constituer des économies d'échelle favorables à la diminution du coût des services et donc au *Télé business*.

Les services marchands et les services aux entreprises vont se développer en multipliant les applications de téléservices. Les services marchands représentent plus de 40% des dépenses de télécommunications et à l'intérieur même de ces services ce sont ceux rendus aux entreprises (conseil, auxiliaires financiers, promotion immobilière) qui en consomment le plus (15,6 milliards de Francs soit 30% du total des dépenses). Le secteur *services rendus aux entreprises* est composé en grande partie d'entreprises de petites tailles et regroupe 1,4 millions de salariés pour des dépenses en télécommunications de 15,6 milliards de Francs.

L'achat des services à distance gagne en crédibilité et les métiers du téléconsulting vont se développer selon un sondage SOFRES pour France Télécom.

27,5% des entreprises accepteraient d'acheter du Conseil Financier à distance, 40,1% du Conseil Juridique, 32,8% du Conseil Marketing, 43,9% du Conseil en informatique, 41,1% du Conseil en Études Techniques.

La sous-traitance administrative, qui utilise elle aussi largement les télécommunications, se banalise dans les entreprises : 11,3% des entreprises déclarent sous-traiter leur dactylographie (20,3% des entreprises de plus de 100 salariés), 1,1% sous-traitent l'accueil téléphonique (18,09% pour les entreprises de plus de 500 salariés), 16,9% leur comptabilité (23,2% pour les entreprises de moins de 9 salariés), 30,8% la traduction de leurs documents (68% pour les entreprises de plus de 500 salariés).

Certaines PME viennent aux (Télé) services sous-traités. Le réseau national *Apple Affaires* regroupe une vingtaine de sociétés partenaires. Un serveur en ligne permet de suivre en temps réel les demandes reroutées du client vers le Centre. Celui-ci fait office de permanence téléphonique pour le compte de plusieurs zones de vente. Les sociétés partenaires mutualisent ainsi le coût de l'assistance et du suivi des clients. Chaque partenaire reçoit tous les jours le compte rendu d'activité du réseau pour les appels et les messages le concernant.

Ce phénomène d'externalisation des hommes, d'industrialisation des services favorisé par la diffusion des NTIC contribue à un redéploiement spatial des activités. Il remet aussi en question les organisations et les utilisations traditionnelles des bureaux.

# Chapitre 1 : Le bureau en question

Aujourd'hui, le bureau *a chassé l'usine* pour devenir un élément essentiel du paysage urbain et de la richesse économique locale. Ce qui ne va pas sans poser quelques problèmes à la cité, à la collectivité... et aux entreprises car les bureaux, plus que la voiture qui n'en est qu'une conséquence, ont asphyxié la ville. Comme les algues prennent l'oxygène d'une rivière, les bureaux ont pris les rues. Et les immeubles, désertés le soir, ont repoussé en banlieue pavillonnaire ceux que les usines avaient contraint autrefois à rester près d'elles.

Les entreprises qui ont leur clientèle dans les grands centres urbains ne peuvent faire autrement que *s'accrocher* à leurs marchés de proximité, en supportant des frais généraux plus élevés qu'ailleurs d'où une croissance anormale du prix des services. Après les particuliers, certains commerces ne peuvent suivre des coûts immobiliers devenus inaccessibles.

En Europe, aux États-Unis, au Canada, au Japon et en Nouvelle Zélande, plus de trois personnes sur quatre sont des citadins. Dans ces régions du monde, les gens s'éloignent du cœur des grandes villes pour mieux vivre, rattachés aux services, aux loisirs, au travail par des réseaux de télécommunications et de transports. Proliférations suburbaines qui finissent par composer d'énormes magmas urbains. Par contre-coup les besoins individuels de transport explosent faute de pouvoir compter sur les transports collectifs, à la traîne.

Ce n'est pas la croissance démographique qui tire la demande de transport, ce sont les bureaux. Paris et sa banlieue, par exemple, drainent le plus grand nombre d'emplois de bureaux, additionnés par ailleurs aux emplois générés par une kyrielle de services destinés aux entreprises.

Toute cette activité de bureaux dans le tertiaire est la cause des flux quotidiens d'innombrables employés. Plus de 50% des emplois de Paris et des Hauts de Seine sont tenus par les résidents d'un autre département. En centre ville les coûts de l'habitat sont devenus inaccessibles pour une majorité de la population. Cette dernière s'excentre encore et par contre-coup initie un vaste mouvement brownien journalier. Des mouvements favorisés par le développement des loisirs et les déplacements divers qui saturent les réseaux : bref un déséquilibre insupportable qui coûte cher sans enrichir personne.

Paris, à elle seule, détient 40% du parc des bureaux d'Ile de France. Mais c'est un parc vieillissant : seul 15% a été construit après 1970. (Source IAURIF)

## Le bureau des années 60 n'a guère évolué dans sa conception

Il faudra attendre les années 1970/ 1980 pour que la bureautique entraîne un premier mouvement de remise en cause de l'organisation du bureau. Le démarrage des groupes de progrès, plus tard de qualité, vont enfin donner un caractère déterminant à l'échange d'informations dans les tâches collectives.

Et impulser la recherche de modes de management et d'animation en complète rupture avec le passé. Avec comme conséquence ironique de donner à la *réunionite* ses lettres de noblesse.

Pourtant ces lieux, même *design*, même bien équipés en NTIC, sont encore à l'image des bureaux des usines du début du siècle : on ne se mélange pas. Les bureaux sont généralement réservés aux activités *intellectuelles*. La centralisation au siège des services fonctionnels a un effet indirect d'appauvrissement du tissu régional : la matière grise est concentrée au siège. On reste encore en cette fin de siècle dans la séparation des lieux à penser de ceux où l'on exécute !

Dans le secteur des services, l'héritage d'un passé récent fait qu'il y a pléthore de fonctions regroupées autour des états-majors. Elles exigent un train de vie conforme au lieu en affectant les résultats. Un impact d'autant plus grand pour les entreprises qui réussissent. L'embauche annuelle de plusieurs centaines de personnes donne au costume de béton le plus moderne, le sentiment d'être vite étriqué.

Un sondage que nous avons réalisé en 1991 indiquait que 45% des personnes interrogées considèrent devoir reprendre l'organisation de leurs bureaux au moins tous les 4 ans.

Le bureau est, vite plein, du moins en apparence, car en réalité il loge beaucoup de fantômes. Une étude récemment conduite dans une société de services montre que le taux de présence réel des cols blancs varie entre 28% et 81% selon les services.

Indépendamment de la difficulté de gérer au plus juste les espaces de travail, l'entreprise *Burosaure* concentre d'importantes ressources humaines, parfois venues de loin. Ce qui accentue le phénomène *pendulaire* et peut rendre difficile l'embauche de certains personnels qualifiés.

Le recrutement et la fidélisation des profils rares, d'expertises spécifiques incapables de travailler dans un environnement conventionnel, ont été un des facteurs qui ont poussé des entreprises comme le Crédit Suisse à décentraliser en partie son activité sur 6 centres régionaux, afin de faire face au manque d'informaticiens qualifiés dans la région de Zurich.

Une délocalisation qui va être accentuée par le coût des locaux devenu excessif notamment dans certaines grandes métropoles urbaines. A Londres, Rank Xerox devait calculer que le coût global d'un salarié passait de 10.000 livres à 27.000 livres lorsqu'on y affectait les coûts directs et indirects du siège. En d'autres termes les dépenses engendrées par les bureaux étaient supérieures à la masse salariale.

## "Small office is beautiful"

Alors que la tendance actuelle est de confier les responsabilités aux unités opérationnelles qui occupent le terrain, le symbole traditionnel de l'entreprise installée avec tout son personnel et son savoir-faire dans une tour est de plus en plus remis en question.

Avec la profonde transformation des modes de vie et de consommation, les entreprises vont devoir accentuer leur présence auprès des clients. L'atomisation des cellules marketing, vente, assistance, relation clientèle, obligera les entreprises à négocier un déport des emplois vers le terrain et à trouver des solutions pour éviter une explosion des coûts liés aux immobilisations dans les bureaux immobiliers.

Le *Burosaure* est né d'une absurde logique d'économie d'échelle. Une compagnie d'assurance a acheté pour une somme supérieure à cinq cents millions de Francs une tour de vingt six étages à la Défense, pour y installer mille six cents personnes regroupant du personnel réparti auparavant dans cinq immeubles parisiens. Dans cette ville verticale la très grande majorité des gens resteront à jamais des visages anonymes. Mais les frais d'exploitation ont été, au moins, multipliés par deux.

Une société parisienne récemment installée dans un immeuble dit *intelligent* devait constater, tout d'abord que l'immeuble en question ne communiquait pas mieux avec ses clients, et que les nouveaux coûts d'exploitation augmentant de 50% lui coûteraient 5% de son résultat. Absurde logique, disions-nous, qui conduit à fermer ces établissements coûteux et donc leurs guichets, à l'heure où les clients pourraient venir, limitant la productivité de ces énormes investissements.

Selon un document IBM sur la répartition des activités des cadres, la communication représenterait 78% de leur temps dont 59% pour les réunions prévues, 10% pour les réunions imprévues, 3% pour les visites et voyages et 6% pour le téléphone, resterait 22% pour le travail au bureau.

On constatera sans surprise que l'homme voyage bien moins qu'il ne se réunit. Ce qui nous rappelle la nécessité de la productivité de ces réunions. Mais pour l'affaire qui nous intéresse, si nous admettons que les réunions de travail se font généralement dans des lieux spécialisés, le coûteux bureau du cadre est occupé ici pour environ 38% de son temps de travail (ce qui représente la somme des réunions non prévues et le temps au bureau y compris celui passé au téléphone).

Si nous appliquions au bureau, les critères de productivité que nous imposons à nos établissements industriels, accepterions-nous que les investissements immobiliers et mobiliers voient ce taux de production plonger encore, du fait des week-end et des congés soit environ 130 jours par an ?

Question : quel dirigeant accepterait un investissement dans une usine dont le taux de fonctionnement équivaldrait à 38% de son potentiel de production? Quel responsable industriel sérieux pourrait ainsi laisser ses investissements improductifs entre 4 et 6 mois par an ?

Aussi conjoncture aidant, nous assistons actuellement à une profonde remise en cause de l'organisation et de l'utilisation des bureaux. De multiples voies sont actuellement explorées qui montrent une plus grande différenciation dans les utilisations de ces bureaux avec notamment des attentes fortes en matière de mutualisation de *services bureaux*.

Un phénomène facilité par la dématérialisation du travail et l'utilisation de plus en plus intensive des télécommunications pour télétravailler. Pour des raisons économiques et d'efficacité les entreprises vont chercher à utiliser le télétravail notamment pour réduire leurs coûts immobiliers. Elles favoriseront pour cela des formules de partages des lieux de travail entre le domicile et le bureau : ce sera le règne du *Small office is beautiful*. Aujourd'hui les entreprises de services sont atteintes par le choc du futur, elles sont obligées, elles aussi, de se démassifier et se déconcentrer.

D'ores et déjà, selon une étude IFOP pour Eurotechnopolis Institut, un français sur 10 dispose d'un bureau à son domicile et 31% reconnaissent l'utiliser pour des raisons professionnelles. De ce point de vue on constate une déspecialisation des lieux de travail. Ce qui va singulièrement modifier le point de vue, le regard que nous portons habituellement sur l'organisation du bureau et par contre-coup sur la structure même de l'immobilier de bureau.

## **Un autre regard sur le bureau : les pistes explorées**

Différentes solutions sont mises en pratique qui restent chaque fois adaptées à des cas, des cultures d'entreprise, des métiers bien spécifiques pour des entreprises parfois peu désireuses de déménager leur siège.

### **La démassification et la déconcentration du tertiaire**

En s'appuyant sur les NTIC, l'Entreprise maille son territoire. Elle aménage des télésites (ou télécentres) en fonction de ses intérêts particuliers. Car si les NTIC ne sont pas en l'espèce une justification suffisante à la délocalisation, elles sont fortement utiles pour s'affranchir de l'espace, notamment quand les bureaux sont trop coûteux, et qu'il s'agit d'optimiser son organisation spatiale. L'économie peut en être très substantielle, comme dans le cas du groupe d'assurance AXA, en France. Ce groupe de 18.000 salariés, 58 milliards de Francs de chiffre d'affaires a, entre le 30 avril et le 13 mai 1991, littéralement éclaté. Les services centraux ont migré en 7 sites dans la périphérie parisienne, réduisant ainsi les temps de transport pour 70% du personnel. La restructuration géographique répartit les effectifs en France sur dix régions. Avec pour conséquence des gains immobiliers qui s'élèveraient à 70 millions de Francs.

Dans la mesure où les économies d'échelle liées au regroupement ne jouent plus, les firmes adoptent progressivement une stratégie de localisation de proximité selon les critères nouveaux : proximité matière grise ou des clients, réservoir de main-d'oeuvre bon marché ou différemment viviers de grandes écoles, sous-traitants spécialisés, équipements sophistiqués et moyens de recherches disponibles localement,... justifiant le terme d'*entreprise éclatée* utilisé par des journalistes. Entreprise caractérisée par une multiplication de télésites ou télécentres, organisée le long des nouveaux réseaux de communication. Parfois en association avec des réseaux de transports plus traditionnels, comme le TGV.

L'avènement du Train à Grande Vitesse (TGV), et surtout de ce qu'on appellera l'effet TGV va avoir une influence bénéfique. De véritables centres de production tertiaire vont se créer le long de voies de communication ferrées ultra-rapides. Les sièges des entreprises sont à quelques dizaines de minutes, au pire à deux heures de distance, de gare à gare, des unités d'oeuvre décentralisées. Après le succès du programme du Centre d'Affaires de la Part Dieu à Lyon vient celui du Mans et la création du centre Novaxis : Lille prépare son centre Euralille d'hôtels d'entreprises, autour de la future gare TGV comme Paris/Montparnasse et Rennes qui montent chacune le leur. Des collectivités locales associées à des groupes immobiliers font en sorte de capter ces nouveaux types d'activités pour leurs régions. L'objectif est de proposer aux sièges locaux parisiens de délocaliser des fonctions tertiaires autour de la gare, en somme de dissocier les activités de *front office* de celles du *back office* comme on dit dans la banque. Avec la retombées bénéfiques qui l'on devine sur le plan local.

Afin de résister à ces risques les propriétaires de bureaux vont louer des surfaces de plus en plus petites ; et les professionnels, dont certains avaient privilégié la syndicalisation des services communs tels le standard, le gardiennage, la reprographie, l'accueil, le courrier etc. vont devoir développer de nouveaux produits plus orientés vers les *services bureau intégrés*.

On peut dire schématiquement que les professionnels de l'immobilier vont apporter deux types de réponses à ces nouvelles attentes d'une clientèle elle-même en transformation. Les uns vont imaginer le *studio-bureau* c'est-à-dire des immeubles divisés en toutes petites surfaces, à l'exemple de la formule *Buromaster*, dans le cadre d'un contrat de location classique avec une *logistique* délibérément réduite afin de baisser aussi le prix de location.

D'autres vont jouer la carte des services avec la création des *Centres d'Affaires*. L'idée générale étant de fournir en sus de petites surfaces et de locations précaires, voire occasionnelles, une gamme de services bureaux à leurs résidents. Cette formule va d'ailleurs bénéficier d'un autre phénomène... qui se développe dans l'immobilier classique : le *service bureau sans le bureau*, ou *bureau tournant*.

#### **Demain le service bureau *sans bureau***

Les commerciaux de Digital Équipement à Helsinki, Finlande, n'ont plus de bureaux personnels. Ils disposent d'un meuble roulant qui supporte leurs ordinateurs, leurs dossiers et leurs téléphones (sans fil) afin de s'installer dans un espace commun, luxueux et confortable, (les liaisons se font par câble descendus du plafond).

### **Le "hot desking" ou bureau tournant**

Peu d'entreprises sont désireuses de déménager leur siège. Les implantations nouvelles sont plutôt consécutives à un développement des entreprises. Bon nombre n'ont pas la taille suffisante pour faire éclater leur organisation.

Certaines entreprises ont, elles, surestimé leurs surfaces. Elles prennent le parti de sous-louer plus ou moins discrètement leurs bureaux, éventuellement en fournissant du personnel d'appoint pris sur leurs ressources propres.

D'autres, par souci d'économie de fonctionnement, font le choix de ne plus affecter de bureau à une partie de leur personnel en réduisant le ratio d'occupation.

A Londres, Arthur Andersen a pu ainsi réduire le ratio standard d'occupation par salarié de 9 à 3 mètres carrés. Bedfont Lakes, le nouveau centre marketing londonien d'IBM, a été conçu selon cette approche. Dès 1988, IBM avait proposé à ses salariés le portable dernier cri de sa gamme en échange de l'abandon du bureau personnel. Facilité par l'essor des télécommunications qui favorise le travail en réseau, la conséquence la plus significative du *Hot desking* est qu'il contribue à un développement rapide du Bureau à Domicile (ou Home Working). A Stuttgart, où IBM a décidé de faire travailler 450 de ses cols blancs chez eux, la demande de postes de travail à domicile a été dix fois plus importante que l'offre.

Mais le travail à domicile ou le bureau tournant s'ils s'appliquent à quelques professions et de façon occasionnelle ne satisfont pas à l'ensemble des besoins de flexibilité nouvelle. La répartition extrême des tâches et la rupture entre les lieux de vie et de travail engendrent encore une désorganisation collective et des surcoûts considérables. Bon nombre d'entreprises ayant favorisé à titre expérimental le bureau à domicile y trouvent des désagréments multiples d'ordre juridique, financier et psychologique.

Actuellement on cherche d'autres formules qui se rapprochent d'une sorte de halte ou *d'auberge des technologies et des services*, seraient autant de relais installés à proximité des lieux de domicile de personnels venant de plusieurs entreprises et susceptibles de s'y retrouver pour y travailler, au moins de temps en temps.

### **Les centres de ressources et de bureaux partagés**

Cette réflexion sur l'organisation et le coût des bureaux trouve son aboutissement dans des initiatives similaires à celles qu'a prises NEC, constructeur japonais de matériels informatiques, en 1986. Une succursale (satellite office) a été établie à Kichijoji, dans la banlieue de Tokyo, à une vingtaine de kilomètres du centre ville. Une dizaine de cols blancs qui habitent aux alentours s'y retrouvent pour travailler. Il ne s'agit pas de la décentralisation d'une fonction ou d'un métier particulier de NEC qui serait regroupée dans cette succursale. Chaque personne qui vient dans ce satellite travaille sur des projets différents, il y a uniquement unité de lieu : ces employés travaillent plutôt en commun avec d'autres collègues dans d'autres établissements. Les contacts entre eux se font presque exclusivement par télécommunication notamment par visioconférence.

Les Japonais qui consacrent un temps considérable en transport, jusqu'à quatre heures par jour, auraient des projets de centres de services multimédias multi-entreprises, ou télélocaux très ambitieux. Ces centres seraient installés entre Tokyo et Yokoama et deviendraient en quelque sorte des centres de services de voisinage pouvant regrouper diverses compagnies.

Afin de maîtriser les coûts, ce phénomène s'appuiera sur la logistique encore embryonnaire des *hôtels d'entreprises* et des Centres d'Affaires -multi-usages - à temps et ressources partagés comme l'Advance of Business Centre de Nottigham en Angleterre. Il se caractérisera aussi pour certains usagers par une répartition différente de l'espace de travail - en partie à domicile, en partie dans un Centre d'Affaires, en partie dans les locaux de l'Entreprise, selon les contraintes des métiers exercés.

Ces redéploiements justifiés par la croissance des coûts immobiliers et des loyers qui rognent les marges et par les difficultés de la circulation qui rendent de plus en plus difficiles certains types d'activités, donnent un agrément nouveau à la pratique - négociée - du Télétravail - avec des salariés utilisant soit leur domicile, soit un Télélocal pour assurer les services de proximité.



Quoiqu'il en soit le problème du bureau est envisagé avec un regard différent par chacun des acteurs économiques :

- pour les uns, c'est l'occasion de réduire les coûts immobiliers dans des télé-locaux à ressources partagées, souvent péri-urbains,
- pour les seconds, c'est l'occasion de faciliter le maintien et le redéploiement des services de proximité,
- pour d'autres, les développeurs régionaux surtout, c'est l'occasion de créer des *Centres d'Affaires et de Ressources Partagées* qui attirent emplois et activités de services à valeur ajoutée.

De façon très discrète, ce type d'organisation qui mutualise les services et leurs coûts fait et fera de plus en plus appel à des Centres d'Affaires et de Services Partagés, et au Télétravail, pour assurer la distribution des tâches et la coordination globale des activités qui nécessitent de multiples contacts avec des tiers ou des clients. Mais un télélocal (Centre de Ressources ou de Services Partagés) à l'instar de l'expérience avortée du télécentre de Marne la Vallée, ne répondra aux problèmes posés qu'à la condition de fonctionner dans le cadre d'une économie de marché. Selon notre hypothèse l'instauration d'une véritable industrialisation des télé-services, qui met de plus en plus d'entreprises en situation de travailler en réseaux, s'accompagnera du développement d'un nouveau type d'infrastructures de services bureaux : **les Centres d'Affaires et de Services Partagés.**

## Chapitre 2 : Les centres d'affaires et de services

A vrai dire, dans la profession, on parle plutôt de **Centres d'Affaires**. Il s'agissait à l'origine de fournir des prestations locations et services bureaux - à des résidents, c'est-à-dire des locataires physiquement installés dans un centre.

Nous constatons que les Centres d'Affaires fournissent désormais du service bureau (des ressources partagées) - et parfois à distance - à des clients (des ressortissants) qui ne sont pas des résidents réguliers. D'où notre choix de les désigner dans cette étude sous le nom de **Centres d'Affaires et de Services Partagés (CASP)**.

### Lexique des Centres d'Affaires

Un *résident* est un client qui travaille régulièrement dans les bureaux d'un Centre d'Affaires ; un *ressortissant* y est domicilié mais s'il utilise les services du Centre il n'utilise pas les bureaux, sinon exceptionnellement. Par extension ils peuvent les uns et les autres utiliser ces services à distance.

Viennent ensuite les clients non domiciliés qui utilisent les services de proximité ou à distance fournis par le Centre.

Les Centres d'Affaires traditionnels sont des structures d'accueil permanentes et/ou temporaires d'utilisateurs de bureaux et de ressources bureautiques. C'est par exemple une solution intéressante pour démarrer une activité avant d'installer un bureau local plus définitif. On peut y recevoir ou organiser une réunion de travail de quelques heures.

Les frais fixes s'y transforment, sans investissement, en frais variables. On sous-traite l'ensemble des prestations de bureautique, d'assistance, d'accueil, que toute entreprise devrait être en mesure de gérer. Pour les bureaux de passage retenus par une entreprise, les économies sont liées au partage des bureaux par plusieurs employés qui l'occupent en alternance à temps partiel.

Cette formule s'installe progressivement sur le marché. Les réseaux de Centres d'Affaires comme ABS en France, club SARI-affaire à la Défense et bien d'autres encore, proposent ce type de bureaux temporaires ou à temps partagé. Ce sont des lieux qui accueillent épisodiquement des utilisateurs de bureaux. Les résidents sont des travailleurs indépendants, des artisans, ou encore des salariés pouvant venir d'entreprises différentes. Ces Centres disponibles à *temps choisi*, se développent dans un cadre marchand classique.

On y trouve des ressources techniques, de télécommunications et de services divers qui offrent aux utilisateurs des conditions de travail au moins similaires à celles existant dans leur entreprise. Un employeur affirmait ainsi avoir divisé par deux la surface nécessaire par personne.

Mais la formule des Centres d'Affaires, d'une façon générale, reste aujourd'hui d'un usage somme toute exceptionnel. L'hôtellerie d'entreprise, s'utilise à titre temporaire, souvent en attendant une installation plus définitive. Dans le secteur tertiaire où les actifs sont en grande partie immatériels, l'achat immobilier est un investissement de sûreté. Un objectif de capitalisation traditionnel bien compréhensible.

Par ailleurs, avec les formules multiservices, l'immobilier traditionnel tente de répondre aux évolutions des besoins. Pourtant cette formule reste, selon le SNCAI, encore plus onéreuse que celle des Centres d'Affaires, y compris en province !

En province ou à Paris, le coût d'une location classique d'un bureau de 15 m<sup>2</sup> avec ses charges, taxes, assurances, entretien ... reste de 30.000 francs à 40.000 francs par an plus cher que la formule en Centre d'Affaires, qui offre en plus des atouts indiscutables : une installation dans les centres des grandes métropoles régionales, des structures d'accueil, des services bureaux et des prestations spécifiques rarement disponibles pour un locataire d'un immeuble de bureau classique.

Pourtant il faut bien le reconnaître, la profession ne se déclare pas florissante, et notre enquête le confirme... Le marché des Centres d'Affaires serait-il masqué ? Et par quoi ? Est-ce qu'un ensemble de facteurs conjoncturels, structurels et légaux pénaliseraient leur développement et leur réussite en France ? Si oui, quels sont-ils ? Afin de répondre à ces questions et à quelques autres levées au cours de notre investigation, nous traiterons quatre aspects de cette étude de faisabilité sur les Centres d'Affaires et de Services Partagés.

1) **Enquête sur une définition** : montrera la diversité des formules d'accueil d'entreprises existantes et l'avènement des Centres d'Affaires et de Services Partagés.

2) **Audit d'une profession** : soulignera la fragilité d'une profession essentiellement issue de l'entreprise individuelle, n'ayant pas toujours conscience des enjeux nouveaux auxquels elle est confrontée alors qu'elle est mal aimée des pouvoirs publics et notamment des pouvoirs régionaux qui lui font concurrence.

3) **Les Centres d'Affaires et de Services Partagés, pourquoi, pour qui ?**

Décrira ce que sont les utilisateurs actuels des Centres d'Affaires, les raisons et les limites de leurs choix pour cette formule avec les conséquences que cela peut avoir sur l'évolution des CASP dans les prochaines années.

4) **Les CASP, instruments de développement et d'aménagement régional ?**

Dans la perspective d'une nouvelle politique d'industrialisation et de commercialisation des services, les CASP pourront jouer un rôle prépondérant dans l'aménagement du territoire, à condition de s'organiser en réseau, d'utiliser les télécommunications et de trouver leur créneau.

## **Enquête sur une définition les différentes structures d'accueil des entreprises**

Le développement des Centres d'Affaires est relativement récent. Ce n'est qu'en 1985 que les pouvoirs publics reconnaîtront l'existence d'une profession encore peu connue et peu homogène.

Grosso modo, le Centre d'affaires est un hôtel d'entreprises. Il n'est pas un immeuble loué ou un ensemble de bureaux comme La Défense, ni une sous-location, ni un centre de services partagés comme au Danemark par exemple, dans les Télécottages, ni une pépinière d'entreprises. A leur origine, les Centres d'Affaires proposent aux entreprises domiciliées une structure de location mobilière - précaire - de bureaux équipés et de salles de réunion, accompagnée d'un ensemble de prestations de base similaires à celles que l'on trouve dans toute entreprise mais disponibles en principe sur un créneau horaire bien plus important (de 8 h à 20 h et plus selon les Centres).

Selon le Président du SNCA, un Centre d'Affaires est une structure offrant parallèlement à une location de bureaux, salles de réunion... un ensemble de services supérieur à ceux offerts par la location immobilière traditionnelle, renseignements commerciaux, relations locales, organisation de rencontres, etc. Cette recherche de prestations d'avant-garde suit l'évolution des attentes des résidents et des ressortissants. Un véritable Centre d'Affaires se reconnaît surtout, selon le SNCA, par la structure de son chiffre d'affaires : la moitié au moins de ses revenus doit correspondre à la vente de ses prestations de services.

Né aux Etats-Unis, le concept de Centres d'Affaires a à peine vingt ans. En France, aucune statistique officielle ne donne une idée réelle du marché. Selon les critères pris en compte, certains l'évaluent à 1 500 intervenants, d'autres à 600. S'il existe un Syndicat National des Centres d'Affaires à Paris, seulement 140 centres y sont représentés. Le terme de Centre d'Affaires n'est pas institutionnalisé, l'Office des Annonces les place dans la rubrique *Bureaux Equipés*, c'est-à-dire sur un pied d'égalité avec les promoteurs immobiliers traditionnels.

Cet amalgame, faute d'une définition officielle, ne favorise pas la visibilité sur les CASP dont nous verrons qu'ils peuvent avoir des caractéristiques très différentes, voire éloignées de leurs origines historiques. Origines qui faisaient, dans un premier temps, des Centres d'Affaires, d'abord un outil de conquête des marchés.

Liste non exhaustive des prestations d'un Centre d'Affaires et de Services Partagés (exemples les plus courants) :

- Domiciliation
- Salles de réunion
- Secrétariat :
  - accueil, courrier
  - organisation des voyages
  - traduction
  - gestion des agendas
- Permanence téléphonique
- Services bureautiques : Télécopie, Traitement de Texte, P.A.O
- Messageries électroniques, vocales, accès aux bases d'information
- Bureaux équipés
- Archivage électronique
- Recherche documentaire
- Comptabilité, suivi de gestion
- Assistance juridique
- Télévente, Télémarketing
- Coursiers
- Cafétéria, bar... salle de sport
- ...

Et de plus en plus :

- Visio-conférence
- Réseau de partenariats avec des chaînes hôtelières
- Continuité territoriale des services, même à l'étranger, au moyen des CASP installés en réseaux internationaux.

## **Les centres d'affaires ont d'abord été des outils de conquête des marchés**

Le développement des Centres d'Affaires est parti des Etats-Unis dans les années 1960. Le monde des affaires cherchait surtout des structures qui faciliteraient la conquête de marchés nationaux et internationaux en train de s'ouvrir. La mobilité et la flexibilité offertes par les *World Trade Center* (WTC) séduisent d'autant les hommes d'affaires que progressivement ils vont s'associer pour constituer de vastes réseaux internationaux permettant de nouer des contacts privilégiés avec les acteurs et les marchés locaux. L'internationalisation du commerce, et parfois la faiblesse des infrastructures de bureaux et de services dans certains pays, vont encore favoriser le développement de ces WTC.

Aujourd'hui les principales villes européennes ont compris l'importance des WTC. Ces Centres d'Affaires et de Services Partagés internationaux parfois très luxueux, drainent vers eux des sociétés importantes. Celui de l'aéroport de Francfort mobilise par exemple plus de trente personnes pour les hommes d'affaires de passage.

Ces Centres constituent de véritables réseaux interconnectés qui peuvent fonctionner selon une formule club qui fait le succès des WTC anglo-saxons, alors que les WTC latins semblent être en panne faute d'esprit réseau. Nous ferons d'ailleurs un constat similaire pour les Centres d'Affaires en France celui de la C.CI de Tours qui vient de fermer, faute sans doute d'une organisation en réseau.

L'extension rapide des Centres d'Affaires dans les pays de l'Est illustre bien l'importance stratégique et les atouts qu'apportent les World Trade Center dans la conquête de nouveaux marchés. Ils deviennent aussi des points d'ancrage du développement de régions françaises : exemple le département de la Moselle a investi dans un Centre d'Affaires à Bruxelles.

Paradoxalement ces atouts vont en soi justifier que le coût de la location de bureaux dans un Centre d'Affaires puisse être égale sinon supérieure au bureau ordinaire : de 3.000 à 5.000 francs le m<sup>2</sup> par an. A Amsterdam les ressortissants de 35 nationalités paient 500 florins soit 1.500 FF/m<sup>2</sup> et par an.

De nombreux acteurs privés et publics du commerce international utilisent les Centres d'Affaires en s'appuyant sur les multiples compétences spécifiques qui leur sont offertes en sus des services bureaux classiques : la documentation, l'organisation de rencontres, de séminaires, d'accueil de missions étrangères, la traduction, la création de contacts locaux. Ce phénomène du développement des Centres d'Affaires internationaux contribue à déstabiliser les marchés immobiliers traditionnels. Aux Pays-Bas le développement d'un nouveau Centre d'Affaires près d'Amsterdam se heurte à une opposition qui insiste sur la débâcle des Docklands à Londres. Pourtant la Grande-Bretagne continue d'investir dans ses propres *World Trade Center*. Eurohub près de l'aéroport de Birmingham a mobilisé plus de soixante millions de livres.

Madrid investit dans 80.000 m<sup>2</sup> pour son Centre d'Affaires qui s'insérera dans un parc d'entreprises comprenant une *business school*, celui d'Amsterdam en cours de développement représente déjà 120.000 m<sup>2</sup>.

Ces Centres mènent déjà une politique que n'ont pas encore de nombreux Centres d'Affaires en France :

- 1) La volonté de se développer sur la vente de services plus que sur la location de m<sup>2</sup>.
- 2) Le désir de constituer un réseau de relations fortes (télébusiness) entre eux et avec le tissu économique et politique local grâce à une animation de qualité.
- 3) Le désir de ne pas sacrifier leur standing et donc celui de leurs clients.

Parallèlement à ce phénomène de constitution des grands réseaux internationaux des Centres d'Affaires - à l'exemple du *Global Office Network* qui relie quelques 80 centres dans le monde grâce à des systèmes de communication très sophistiqués - nous observons en Europe le développement d'initiatives régionales privées et publiques qui s'inspireront, avec des succès divers, de la logique des WTC.

### **Les structures d'accueil spécialisées dédiées au développement régional : les pépinières d'entreprises**

Depuis le début des années 1990, afin de bénéficier du plein effet de la fertilisation potentielle dans les zones industrielles ou les technopôles, des initiatives diverses et variées ont été prises par des institutions locales ou régionales afin de favoriser l'implantation locale des entreprises.

Actions qui ont mis en évidence l'importance de concentrer les entreprises à proximité des Centres de recherche et de formation dans des zones industrielles ou technopoles, mais aussi de constituer des sites d'accueil et de mise à disposition de services de proximité pour les jeunes entreprises.

Ainsi se sont mises en place des *pépinières d'entreprises* dont les plus dynamiques fourniront des réseaux d'assistance professionnelle et d'experts. Ces véritables *Hôtels d'Entreprise*, quelques deux cents en France, offrent un site d'accueil temporaire et personnalisé pour des porteurs de projets de création d'entreprises en offrant un centre de *services bureau* partagés. Enfin ils mettent à disposition des solutions immobilières adaptées, à un prix de location au m<sup>2</sup> très économique (jusqu'à 450F m<sup>2</sup>/annuel). Bien que souvent d'allure spartiate, ils fonctionnent comme un Centre d'Affaires : accueil téléphonique, gestion planning, frappe, photocopie, salle de réunions, domiciliation, assistance juridique et comptable etc.

Dans certains cas, des ressources techniques importantes sont mises à la disposition des résidents par la région. L'Urban Council et la société Plessey, fabricant informatique, se sont ainsi associés pour ouvrir un Centre d'Affaires à Nottingham (UK).

Ce sont des infrastructures de services qui ont de nombreuses analogies avec les Centres d'Affaires sauf que ce sont les collectivités locales qui les financent. Engendrant par contre-coup une concurrence déloyale pour les Centres d'Affaires locaux, frappés, comme les collectivités locales, par la crise.

Ces hôtels d'entreprises ont des origines et des objectifs très divers. Ils s'insèrent dans les technopôles et les téléports pour améliorer l'attractivité des *Sciences Park*. En Europe du Nord ils servent aussi à réduire la fragilité de l'économie locale. Les *télécottages* (voir ci-après) fournissent des prestations de proximité en matière de formation et de services bureautiques aux petites entreprises locales. En général ces initiatives nécessitent d'importants fonds publics.

Les pépinières proposent aussi des téléservices

**Sivom de la Haute-Vallée de l'Hérault** : ce Sivom a entrepris de créer une pépinière d'entreprises éclatée sur 2 sites (Granges et St-Martinde-Londres).

Celle-ci offrira un service de permanence téléphonique (fourni par la société Eco-Vox), un service de télésecrétariat (fourni par la société Espace XXI), un service de télétraduction (fourni par le Centre Voltaire de Lunéville) et un service de téléformation en anglais (fourni par la société Genesys).

**Centre d'accueil et de ressources pour entreprises (Pompey)** : cette pépinière d'entreprises voudrait offrir deux facilités supplémentaires aux nouvelles entreprises du bassin de Pompey : un service de téléaudit (procédure de suivi et d'accompagnement des entreprises à la sortie de la pépinière) et un service de télélogistique (télésecrétariat, télégestion d'agendas, téléformalités, téléassistance).

## Les structures d'accueil spécialisées d'aide au redéploiement par la mutualisation des ressources : les télécotages

Il s'agit des formules déjà évoquées plus haut des Télécotages ou Télécottages. Elles répondent à des préoccupations particulières des entreprises qui s'allient avec la Cité pour mutualiser des ressources immobilières et des services bureaux partagés.

Elles restent relativement rares. Dans les régions isolées de la Suède l'installation de télécottage est prioritaire. L'association of Electronic Villag Halls in the Nordic Countries s'est créée en collaboration avec le comité suédois des zones rurales : la compagnie Televerket. Dans chaque télécottage équipé de matériel bureautique et de télécommunications, les patrons des PME locales qui n'ont pas les moyens d'acquérir ces équipements ont la possibilité de louer les services et les équipements du Télécottage. Le personnel permanent de ce Télécottage connaît le fonctionnement des machines et aidera en cas de nécessité. Ce dernier fournit aussi des services comme la consultation des bases de données, la traduction, la comptabilité, etc. Une activité de formation se greffe sur cette organisation pour les personnels de ces PME ou des habitants du village. Cette formule permet de créer des emplois par le biais de services rendus à de grandes entreprises situées dans les centres urbains. Le premier télécottage a été ouvert en 1985 à Vemdalem, un village de 800 habitants. Une vingtaine ont été mis en place maintenant en Suède, Norvège, Finlande et au Danemark. Leurs réussites sont très variables. Si l'on croit l'expérience, les télécottages sont difficiles à gérer sur le plan économique sans subventions. Un premier télécottage vient de s'ouvrir aux Etats-Unis.

En Novembre 1992, la société Edison a lancé à Riverside une expérience visant à favoriser le travail à proximité du domicile de certains cadres une fois par semaine. A la base, le financement par des industriels et la commune de Riverside d'un centre de télécommunications équipé de tous les moyens bureautiques modernes. Pendant la première année, l'utilisation est gratuite et très peu chère. Il s'agit de faire participer les entreprises à une initiative en faveur de la protection de l'environnement (moins de pollution, moins de besoins d'investissements routiers) et de l'amélioration des conditions de travail. Deux sociétés, au départ, ont participé au programme : Pacific Bell et Edison pour un total de 35 employés concernés, pour la plupart des techniciens ou cadres moyens utilisant de manière importante l'ordinateur pour leur travail ; Xérox, IBM, TRW, Walt Disney envisageraient d'utiliser le centre de Riverside.

A Hawaï, avec le concours du Ministère des Transports, dix-sept personnes venant de plusieurs entreprises et administrations viennent travailler dans un *Telework center* à la périphérie d'Honolulu afin d'éviter de perdre leur temps dans les embouteillages. A Seattle, l'Etat de Washington a ouvert un bureau satellite partagé par treize personnes.

### Les bureaux satellites du Crédit Suisse

Le Crédit Suisse mène, depuis sept ans, une expérience de délocalisation des employés, fondée en grande partie sur l'utilisation du télétravail.

La motivation était de proposer aux employés rattachés au service informatique de l'établissement, un poste de travail alternatif aux bureaux centraux de Zurich. Et ce, afin de leur éviter les contraintes de déplacement et de pertes de temps induites par une circulation importante.

L'expérience était rendue possible, également, par la réelle facilité à délimiter les tâches à effectuer : des programmes informatiques, qui ne nécessitent pas, outre une centralisation géographique, la mise en place d'une hiérarchie lourde et permanente. Le concept retenu est celui de *bureaux satellites* reliés, grâce aux télécommunications, au siège zurichois de la banque.

Actuellement au nombre de 6, ils accueillent 100 personnes environ, sur les 900 employés de cette direction. Un souci particulier a été apporté à ce que la délocalisation ne soit pas pénalisante pour le plan de carrière des employés. Le retour au siège est alors nécessaire. Le bilan de cette expérience est positif tant pour la banque que pour les collaborateurs délocalisés qui apprécient leurs conditions de travail.

Les principaux enseignements qui découlent de cette pratique et qui doivent en structurer le développement sont : le volontarisme des employés délocalisés, l'utilisation de ces techniques pour des domaines d'activités très ciblés et autonomes, le maintien d'un contact permanent avec le siège sans que le rapport avec celui-ci soit un lien de subordination, dévalorisant, mais bien un travail d'équipe.

Source : L'immobilier d'entreprise, Mai 1993

## **Seuls les CASP répondent à l'ensemble des problèmes d'accueil des entreprises**

De cette enquête rapide sur la variété des structures spécialisées associant l'immobilier et les services bureaux on retiendra cette idée essentielle.

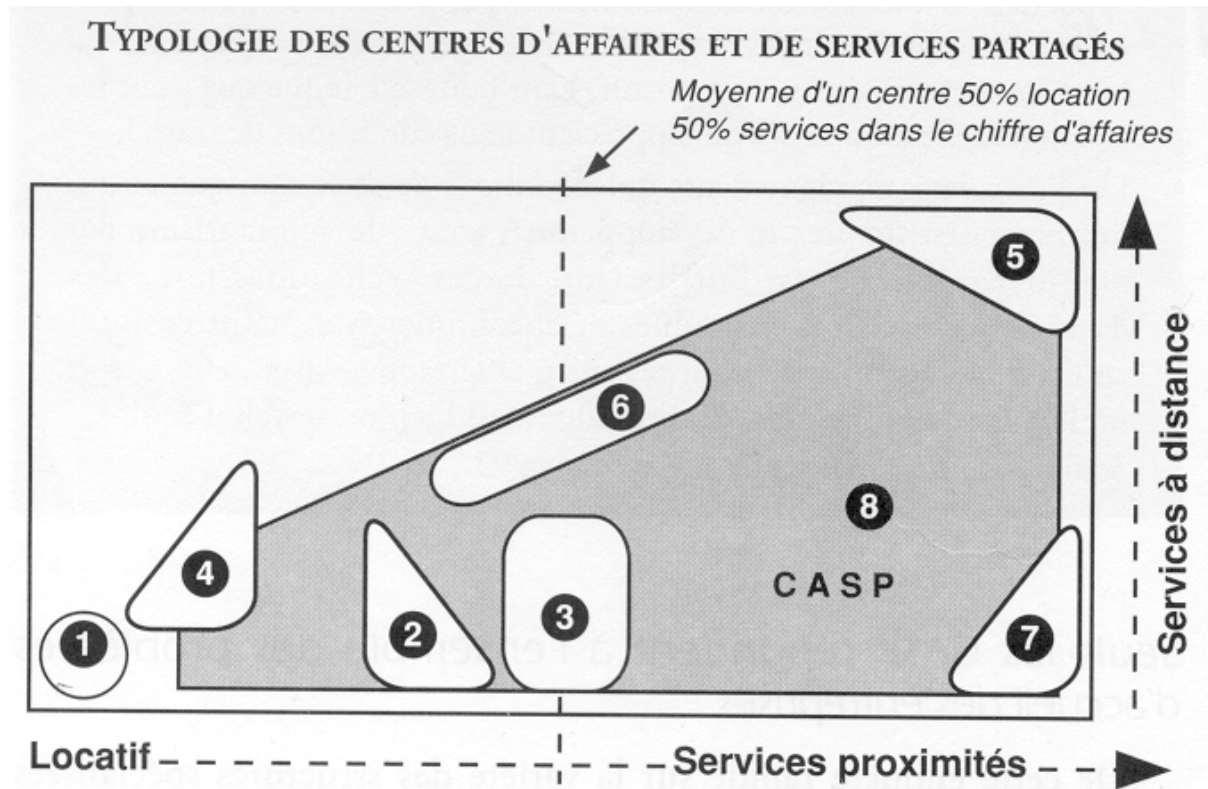
Prise isolément, chaque catégorie de la typologie (voir schéma ci-contre) de ces structures, est en difficulté. Celles qui ont des revenus essentiellement tirés de l'immobilier de bureaux sont en crise, mais leur créneau respectif est étroit, la capacité spécifique de chacune de ces structures à créer un marché solvable n'est pas toujours évidente. Ce qui explique en partie les difficultés économiques de ces différents dispositifs d'accueil des entreprises alors que démarre à peine notre Industrie des services. Et que se pose le problème de son déploiement en tant qu'instrument de l'aménagement du territoire.

Si l'on observe les caractéristiques d'un CASP (point 7) on remarque immédiatement que selon la couverture de son *marketing mix* il modifie la composition de ses revenus, et bien sûr, de ses coûts.

En cela il se différencie nettement d'un Centre d'Affaires classique dont les revenus sont essentiellement tirés des activités locatives.

Le problème et - la difficulté - étant de considérer, cas par cas s'il est possible d'avoir un bon centre de profit dans une activité prise isolément ou s'il est plus avantageux d'améliorer la rentabilité d'un CASP grâce à sa polyactivité. A ce titre, il était intéressant, avant de conclure, d'étudier comment la profession des Centres d'Affaires tente de résoudre ce problème.





1. Immobilier locatif de bureau
2. Locatif et hôtellerie avec multiservices (hôtels internationaux, pépinières d'entreprises)
3. Centre d'Affaires ayant 50% en location et 50% en services (positionnement encore rare, reste plutôt locatif immobilier pour une majeure partie de la profession des Centres d'Affaires)
4. Télélocal ou bureau de voisinage : mutualisation des coûts
5. Centres de téléservices spécialisés (pas de bureaux / fournitures de services à distance)
6. Centres d'Affaires internationaux
7. Services-bureaux classiques de proximité
8. Centres d'Affaires et de Services Partagés à proximité et à distance : recouvrent un mix de l'ensemble des segments (hormis le 1)

## Chapitre 3 : Audit d'une profession

Les Centres d'Affaires se développent dans le secteur privé concurrentiel. La création de ces centres est souvent le fait d'entrepreneurs individuels farouchement attachés à une indépendance qui les isole et parfois leur coûte cher ; la profession est en effet confrontée aux difficultés suivantes :

### **L'impossibilité de faire des bénéfices sur l'activité locative met en péril une partie de la profession**

Le problème actuel de bon nombre de Centres d'Affaires traditionnels est d'avoir trop compté sur la location des surfaces et pas assez sur les services bureaux. Sur les 600 centres recensés par le SNCA, 60% sont de petits Centres d'Affaires avec une moyenne de 12 à 18 bureaux. Ils ont pour objectif d'arriver à ce que chaque bureau soit occupé par un client. Les Centres d'Affaires qui drainent un chiffre d'affaires conséquent disposent environ de 40 bureaux dans chaque centre.

Le seuil de rentabilité pour plus de la moitié de la profession, évolue autour d'un taux de remplissage des locaux de 80%. C'est un chiffre que peu de Centres sont en mesure de réaliser. Paradoxe : ils sont conduits à accepter des temps de séjour assez longs - le temps de séjour moyen varie entre 1 an et 2,5 ans - ou/et à accueillir des gros clients occupant plusieurs bureaux. Mais la constitution d'un chiffre d'affaires stabilisé peut devenir aussi un risque : comment remplacer rapidement un client qui occupe 50% du Centre lorsqu'il décide de partir? Il est évident que la solution du préavis de trois mois ne résout pas la difficulté. Paradoxe encore : les Centres d'Affaires qui vendent de la flexibilité en manquent eux-mêmes.

Certains responsables, en totale contradiction avec la norme que tente d'imposer le SNCA, sont prêts, pour garder le client, à ne louer que les locaux, sans mobilier, ni services - une orientation qui les rapproche à l'évidence des promoteurs immobiliers. On trouvera ainsi des *Business Center* qui ne sont en réalité, comme celui de Douai, qu'un immeuble de bureaux avec quelques services généraux (voir la formule multiservices) mis en commun.

Ce taux de remplissage nécessaire aux Centres d'Affaires devient un pari difficile pour les petits centres qui doivent tourner autour d'un taux de remplissage de 95%, surtout dans les villes de moins de 100,000 habitants. C'est aussi une gageure pour les Centres d'Affaires situés près des aéroports. Leur clientèle est constituée cette fois de personnes itinérantes, qui louent souvent à la demi-journée. Ils ont un taux de fréquentation en moyenne bien inférieur à 60% alors que pour eux aussi le seuil de rentabilité avoisine les 80% des surfaces occupées.

Les responsables des Centres d'Affaires traditionnels qui vendent plus de mètres carrés que de services parce qu'ils considèrent que la demande en prestations spécialisées est quasiment inexistante subissent de plein fouet les conséquences de leur faible flexibilité.

Ils vivent très mal la concurrence des promoteurs immobiliers offrant des locaux avec un *service bureau* de base, ou celle des hôtels internationaux qui assurent une palette de services analogues. Pour certains Centres d'Affaires, seule la qualité des services bureaux permet de faire la différence, pour les autres, il s'agit uniquement de location de bureaux équipés (que les hôtels, qui sont souvent des prescripteurs, ne font pas). Et en dehors du cas des Centres d'Affaires près des aéroports, peu d'entre eux développent pour ces raisons une stratégie de bureaux relais disponibles sans réservation pour les itinérants ; il n'en existe jamais plus de cinq par Centre d'Affaires. Ce sont ces Centres qui raisonnent leur exploitation autour de leurs seuls résidents installés dans leurs locaux. Bien que les entrepreneurs privés de la profession soient avarés sur leurs chiffres et leurs résultats, on comprend vite à l'issue de quelques

entretiens que nombre d'entre eux ont beaucoup tablé sur la croissance de la plus value latente des bureaux dont ils sont propriétaires. Ils sont durement frappés par la récession actuelle, d'où la tentation constante de réduire pour certains la nature des prestations de services. Grave erreur, car ce sont justement ceux qui ont développé une logique de services bureaux qui s'en sortent le mieux aujourd'hui.

### **Les stratégies réseaux des Centres d'Affaires en France ont été un échec**

L'organisation en réseau des Centres d'Affaires d'après nos interviews s'avère avoir été elle aussi globalement un échec. Le plus souvent il s'agit d'accords de franchises dont les avantages n'ont pas, non plus, été démontrés, si on en croit nos interlocuteurs.

L'intérêt initial (l'entrée dans un réseau pouvait sécuriser un partenaire financier : le banquier surtout) s'estompera face à la croissance des redevances alors que l'entrepreneur local estime (ce qui est souvent vrai) que le remplissage est le fait de la proximité de son Centre des entreprises locales.

Parfois la réalité des ré-investissements des royalties promis dans la publicité est contestée, ou encore les responsables des Centres constatent que cette notoriété les oblige à tirer des prix pour un client du réseau qu'un Centre, aux reins plus solides, a pu leur octroyer.

Enfin, la franchise des services est par essence plus difficile à maîtriser que celle des produits. Le tempérament de "boutiquier", selon l'expression de l'un d'entre eux, de certains responsables de Centres correspondait mal avec l'idée de développer des prestations homogènes et normalisées (par exemple un même nombre de mètres carrés par bureau, sur l'ensemble du réseau) et sans surprise pour un client en déplacement.

Mais le plus grave sans doute est que les réseaux de Centres d'Affaires des années 1970-1980 n'ont absolument pas su mutualiser leurs ressources.

Toutes les tentatives faites pour spécialiser les services et les moyens de certains centres afin de les rendre disponibles à tous les autres ont été un échec. Les latins ayant visiblement une logique très individualiste, certaines des personnes rencontrées diront la difficulté sinon l'impossibilité de développer une action de commercialisation commune en dehors des réseaux très intégrés sur le plan capitalistique. D'où le constat qu'une chaîne appartenant à un groupe d'actionnaires aura plus de capacité à se développer qu'une multiplicité d'entrepreneurs individuels.

### **Une commercialisation insuffisante**

Autre paradoxe de la profession qui n'en manque pas, l'obligation de concilier une discrétion de bon aloi : - le client ressortissant n'aime pas trop faire savoir qu'il est installé dans un Centre d'Affaires - et celle d'avoir un minimum de visibilité pour s'afficher et se commercialiser. Apparemment elle semble se satisfaire d'un bouche à oreille pour remplir ses centres.

Pourtant l'absence d'une réelle commercialisation a pour effet principal de rendre encore plus difficile la recherche de client. La profession semble ignorer les mailings, le phoning, la représentation commerciale. C'est souvent le patron qui s'en charge, en plus du reste, car ces entreprises tournent à effectif réduit.

La coûteuse inscription dans les pages jaunes des annuaires les banalise à la rubrique *immobilier de bureau*, sous-rubrique *location de bureaux équipés*, ce qui ne donne pas des résultats satisfaisants, on s'en doute.

## **Le relatif manque d'intérêt des pouvoirs publics et la faible syndicalisation de la profession**

La loi de 1985 a autorisé le travailleur indépendant à conserver pendant deux ans l'adresse de son domicile comme siège social. "Seulement deux ans !" dira un travailleur indépendant qui devra utiliser les Centres d'Affaires ensuite pour se domicilier, sans forcément consommer des prestations et des locaux.

Le domiciliaire doit, durant l'occupation des locaux, être immatriculé au registre du commerce et des sociétés ou au répertoires des métiers ; toutefois, cette condition n'est pas requise si le domiciliaire est une personne morale française de droit public. Le domiciliaire met à la disposition de la personne domiciliée des locaux permettant une réunion régulière des organes chargés de la direction, de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise et l'installation des services nécessaires à la tenue, à la conservation et à la consultation des livres, registres et documents prescrits par les lois et règlements. Le domiciliaire s'oblige à informer le greffier du tribunal, à l'expiration de celui-ci, de la cessation de la domiciliation de l'entreprise dans ses locaux.

Source : Extrait décret d'application de la loi 1985.

Les pouvoirs publics semblent se méfier des activités de domiciliation des Centres d'Affaires dont les clients sont difficiles à contrôler. "La Direction Générale des Impôts les a particulièrement dans le collimateur" affirme un expert. Le décret de 1985 a réglementé la profession au niveau fiscal et oblige les Centres d'Affaires, comme les sociétés de domiciliation, à conserver dans leurs locaux les livres légaux de tous leurs clients. Ce qui ne fait pas l'affaire des travailleurs indépendants domiciliés.

Par ailleurs, certains Centres d'Affaires se voient souvent obligés de tenir à la disposition de la Direction Départementale locale de la DGI, la comptabilité des clients domiciliés. Ils se voient ainsi tenus de conduire une activité de surveillance dans un domaine qu'ils n'ont pas choisi et pour lequel ils ne sont pas organisés.

Et les voilà obligés de mettre le nez dans les affaires de leurs clients ; ce qui est pour tous particulièrement délicat. Selon le SNCA, il y a un gros effort de sensibilisation à faire pour assouplir les textes législatifs. Par exemple, en matière de représentation légale (procuration pour le courrier) reroutage postal, représentation fiscale, etc.

Mais surtout, c'est la faible syndicalisation de la profession (140 sur les 600 centres recensés) qui ne lui a pas permis de constituer un groupe de pression favorable à ses intérêts, ou du moins capable de sauvegarder ses capacités de développement par exemple lorsqu'elle va se trouver confrontée aux Hôtels d'Entreprises montés par les collectivités territoriales.

Cette faible audience va empêcher la profession de se défendre, ou encore de collaborer avec les pouvoirs publics locaux lorsque ces derniers vont multiplier les initiatives en matière de pépinières et d'hôtels d'entreprises subventionnés engendrant une concurrence déloyale pour les Centres d'Affaires.

### L'exemple de la pépinière d'Aulnay-Garonor

Garonor fournira des locaux à cette pépinière qui se dit généraliste, subventionnée par l'IADE, association para-municipale d'Aulnay. Une autre organisation (GIPNEP) soutiendra elle aussi le lancement de la pépinière par de l'aide industrielle (prêts d'équipement notamment) ainsi que le Conseil Régional et la DRIR (Direction Régionale de l'Industrie et de la Recherche). Son fonctionnement est similaire à un Centre d'Affaires classique, la prospection de proximité aboutira à remplir les bureaux de revendeurs, négociants en tout genre en situation d'installation ou de création d'activités. Les services bureaux sont succincts et le délai maximum de résident (le 23 mois avec une progression du coût des loyers de 1.100 F à 4.500 F/mois pour un 15m<sup>2</sup>. L'équipe est réduite, deux personnes, et la sélection des candidats validée par des partenaires de la Mairie d'Aulnay et de Garonor.

**Au passif du bilan** on trouve une profession d'entrepreneurs privés car le montant de base de l'investissement se situe entre 500 KF et 1 Million. D'où des commerçants de "surfaces" travaillant sur la clientèle locale essentiellement.

On constate que les investisseurs immobiliers ne sont pas assez présents. Ce qui se comprend aisément vu la faible rentabilité de ces Centres d'Affaires.

La profession récente mais déjà repliée sur elle-même, est considérée comme sinistrée par certains. Elle ne paraît pas très en phase avec l'évolution de son marché. L'économie de fonctionnement est fragile pour une flexibilité locative quasi-nulle.

Pourtant quelques majors, des Centres d'Affaires Internationaux souvent luxueux (les Business ou World Trade Center) et des indépendants, au total une petite centaine selon nos interlocuteurs, s'en sortent bien, voire brillamment, pourquoi ?

Quelles sont les conditions qui font le succès de ceux qui réussissent ?

#### Quelques chiffres-clés

Un Centre d'Affaires traditionnel doit s'installer dans une agglomération d'au moins 100.000 à 200.000 habitants. Il équilibre sa rentabilité immobilière entre 60% à 70% de remplissage avec un minimum de 25 bureaux correspondant à 1 MF de CA annuel. La capacité d'accueil doit être entre 80 et 90 clients. Les clients doivent rapporter entre 5.000 et 300.000 Frs/an, sachant que 20% des clients rapporteront 80% du CA.

Il faut compter 40KF en immobilisation par bureau. Moyenne du taux d'occupation : 1,8 bureau/client résident. Environ 30% de clients étrangers et de représentants de grosses entreprises.

Les prix : de 250 à 500 Frs une demi-journée de travail pour une salle de réunion occasionnelle. De 2.500 à 4.000 Frs en Province et de 4.500 à 18.000 Frs en Région Parisienne, pour un bureau équipé de taille moyenne (10/15 m<sup>2</sup>) tout compris.

## Les clés du succès : passer d'une logique de loueur à une logique d'offreur de services

Après le boom des années 1980 la profession a dû se remettre en question : ceux qui ont le plus brillamment sorti leur épingle du jeu sont ceux qui ont développé leur offre de services auprès de clientèles qui n'étaient pas forcément des résidents.

Ils ont un compte d'exploitation qui au moins s'équilibre à 50/50 entre les revenus des locations et ceux venus des services. Les meilleures marges étant tirées par les CASP (Centres d'Affaires et de Services Partagés) qui vendent encore plus de services : le centre de Bureautique services de Toulouse affirme que les 2/3 de son chiffre d'affaires le sont dans les services.

Décomposition des grands postes d'un Centre d'Affaires traditionnel rencontré (exemple)

Dépenses	
Immobilier	40%
Salariés	30%
Coût de fonctionnement et ROI	30%
Revenus	
Immobilier	50%
Service intra muros	25%
Service extra muros	25%

## Offrir des services bureaux à une clientèle extérieure

Les CASP les plus dynamiques ont bien l'intention de développer un ensemble de prestations pour le compte des entreprises locales, mais également de prestations à distance, rejoignant en cela le concept de service à distance à l'exemple de certains centres de Téléservices comme OXIA ou AATENA.

Cette dernière, entreprise de sous-traitance, à partir d'un ensemble de prestations de services bureaux de proximité, a commencé à équiper certains de ses clients de postes de travail bureautique pour fonctionner en Télégestion. Pour un forfait de 200 F/mois chaque client bénéficie de ce poste de travail (un ensemble téléphone, télécopieur, microordinateur, imprimante) avec en plus des prestations de base à distance qui donnent lieu ensuite à une facturation complémentaire. Cette sous-traitance administrative à distance comprend : courriers, commandes, devis, factures, saisies d'écritures de banque et de caisse, etc.

### Le CASP de Marne la Vallée : l'externalisation des services d'un CASP

Un Centre d'Affaires et de Services Partagés du groupe de JM. Fiches créé en 1955 à Marne la Vallée illustre bien ces nouvelles orientations : 60% des revenus sont tirés des prestations de services bureaux, mais en réalité sur le chiffre d'affaires de ce CASP seuls 40% sont directement issus des activités du Centre d'Affaires.

Ce dernier a comme première particularité de posséder un atelier et un studio de PAO et un atelier de Copydoc qui sont disponibles pour toutes les entreprises environnantes, et pas seulement pour les résidents et les ressortissants du centre. Outre les services bureaux, ce Centre fournit par abonnement aux entreprises locales des prestations d'Esplanade Services qui recouvre un ensemble d'activités de maintenance et de services de *conciergerie d'entreprises\**. En d'autres termes les prestations de services sortent du centre. JM. Fiches s'est constitué en outre un réseau d'échanges d'expertises ce qui lui permet de faire travailler sur frais variables des compétences diverses et variées qui pourraient lui être demandées par des clients *intra ou extra-muros*.

\*Courrier - Activité poste - Agence voyage - Pressing - Permanence téléphonique - Gestion comptable - Petits travaux d'entretiens occasionnels

Les CASP fournissent à leurs clients passagers des services à distance de plus en plus sophistiqués : reroutage du téléphone résidentiel et accueil pour les travailleurs et les professions libérales à domicile, gestion alphapage (pager...), suivi messageries électroniques, développement du bureau virtuel (Télé Réunion) avec capacité à répondre aux besoins de réunions physiques, capacité à favoriser le travail des travailleurs nomades (commerciaux et pendulaires).

Certaines des personnes interrogées ont mis l'accent sur le manque d'assistance de France Télécom qui ne faciliterait pas les installations de reroutage d'accueil des standards entre plusieurs sites, sinon à des prix prohibitifs (obligation d'utiliser Transfix) alors qu'elles se considèrent en première ligne pour développer des services aux télétravailleurs en gérant les télécommunications de plusieurs dizaines de milliers de petites entreprises et entreprises individuelles.

Les Centres d'Affaires et de Services Partagés les plus dynamiques favorisent le développement des applications des Téléservices et du Télétravail. Le CASP CLIP à Paris, du réseau Buro-Club Organisation, par exemple, développe ainsi des services de Télésecrétariat notamment en sous-traitant lui-même, si nécessaire, à un centre de sous-traitance dactylographie comme celui de Téléergos de Denis Haulin dans la Meuse. Le service est disponible 24 heures sur 24. La transmission s'effectue en téléchargement via le réseau Numéris. *Cliptel* est un service d'accueil personnalisé assisté par ordinateur. Les lignes

directes et personnelles des clients peuvent être gérées par l'accueil téléphonique du Centre, à la demande. Par ailleurs, un serveur minitel permet aux ressortissants du centre en déplacement d'accéder à leurs messages déposés au fil de l'eau dans leur boîte restante, et protégés - comme les fax - par un code secret. Cette dernière application ainsi que la mise à disposition de lignes directes de téléphone et de télécopieur se généralisent.

Cette tendance à externaliser les services est une réponse au manque de souplesse de l'exploitation des surfaces louées. Pour reprendre l'expression d'un animateur de centre qui illustre bien les difficultés de gestion d'un Centre d'Affaires : "le succès même de nos clients, qui veulent plus de surfaces, devient ingérable".

En matière de développement, un Centre un *peu juste* dans ses locaux ne peut donc que renforcer son offre de *services bureaux* d'abord de proximité, et maintenant, à distance.

### **Se doter d'un pôle de compétence**

Alors que les Centrales de Téléservices cherchent à s'installer sur un créneau et se spécialisent (Télémarketing, enquêtes Téléphoniques, Télévente, services maintenance, ou renseignement type SVP, etc.), les CASP restent en général sur des *services bureau* de base.

Pourtant, les CASP renforcent aussi leurs réseaux d'intervenants pour suivre des demandes de conseils, assistance et surtout créer les conditions d'une attractivité nouvelle.

Le centre ASPAC à Boulogne appuie ainsi son développement sur l'assistance et le soutien logistique aux montages des dossiers, juridiques, administratifs et financiers pour aider à la création de société. "Un Centre d'Affaires, c'est le Nursering d'un homme d'affaires" dira un interviewé. A vrai dire, lors de notre enquête, en dehors de cas d'espèces, comme le Centre de JM. Fichez ou le groupe DC Com Travel spécialisé dans le *business* avec l'Asie, nous n'avons pas identifié beaucoup de Centres d'Affaires dotés d'un réel pôle de compétences seuls les *services bureaux* partagés... et à distance s'installent lentement.

Cela donne d'autant plus d'intérêt à la formule originale de *Forum International*, un Centre d'Affaires plutôt confidentiel qui a choisi de monter un réseau de compétences partagées. Nous devrions dire plutôt un réseau d'hommes d'affaires qui a la singularité de fonctionner par cooptation de ses membres. Tous reconnus comme d'excellents professionnels et de haut niveau.

Cet esprit club d'hommes d'affaires et de personnalités permet de faire participer une sélection des membres clients à la gestion de Forum et de créer des échanges internes, une fertilisation favorable à la collectivité de ces professionnels de stature généralement internationale. Ils se recrutent dans les domaines du conseil d'entreprises, fusions-acquisitions, professions juridiques et fiduciaires, fiscalité internationale, finance, banque, gestion de fortune, assurance, architecte, recherche médicale et pharmaceutique, relations publiques, etc.

Ici l'animation de l'ensemble (ces clients peuvent même être invités à participer à des groupes de travail) devient aussi importante que la logique des *services bureaux*. Ce qui devient vrai en général pour les CASP

### **Disposer d'une équipe professionnelle et motivée**

Afin d'animer leurs Centres, certains n'hésitent pas à créer des espaces club, bar, salon, lieu de restauration rapide... qui favorisent les contacts entre des résidents et des non résidents sous les prétextes les plus divers.

La personnalité du responsable du Centre et les capacités de son équipe (souvent très réduite) vont être essentielles pour gagner la confiance de leurs clients avec qui sont partagées des informations parfois confidentielles. La qualité de la logistique, c'est-à-dire de l'organisation sur laquelle on doit pouvoir compter, va être elle aussi, essentielle.

D'où l'importance croissante pour les CASP de la formation et de la gestion de leurs ressources humaines propres afin de créer une équipe performante.

En général, les Centres d'Affaires, surtout ceux tournés vers l'international, soignent leur réseau de relations d'affaires afin de favoriser le *business* de leurs ressortissants. Incidemment certains responsables de Centres mettent en évidence leur capacité à créer des emplois de services de proximité ou à favoriser ainsi l'installation de travailleurs indépendants qui vont bénéficier de leurs réseaux de relation.

D'ailleurs, parlant de la capacité des CASP à susciter des réseaux de contact, un responsable soulignera l'intérêt de ses centres pour faciliter *l'out placement* et l'aide à la mobilité professionnelle des cadres en reconversion.

### **Offrir un élément de l'image de marque du client**

De nombreux clients sont très discrets sur leur installation en Centres d'Affaires. La formule de locataire précaire du Centre doit jouer parfois en négatif. Cette image, la profession seule pourra la faire changer l'absence de label et de standard de qualité, parfois même de qualité tout court, handicape la commercialisation des CASP. Par contre, certains Centres ont fait de réels efforts de qualité en matière d'accueil dans l'éventail des prestations et dans la décoration, le plus souvent vers le haut de gamme. Ce qui contribue à la valorisation de leurs résidents.

Nous gardons le sentiment que le standing - certains Centres laissent une véritable impression de confort, voire de luxe et volupté dans le travail - a parfois plus d'importance que la mise à disposition de services sophistiqués comme par exemple la visio-conférence, dans le choix d'un Centre qui doit gérer en permanence de difficiles compromis de positionnement.

#### Quelques facettes d'un Centre d'Affaires

La profession n'a pas de label, ni de classification. Les Centres vont du luxueux au quelconque. Aussi beaucoup de Centres d'Affaires n'en sont pas (ou si peu). Certains sont la partie *services* d'un hôtel international qui fidélise ainsi sa clientèle en créant l'occasion de profits complémentaires. Le secrétariat d'assistance et la traduction y sont courants.

Si certains raisonnent en terme de *poste de travail* fourni, d'autres classent les bureaux équipés en 3 classes : Affaires/Directeur/Président. Notons que le système du *caisson à roulette* (voir système bureau DEC) ne choque pas dans un CASP. Le temps d'occupation moyen est de 2,5 ans, mais avec une grande disparité selon la localisation. Un tiers de la clientèle est composée de créateurs d'entreprises.

Les Centres d'Affaires notent un resserrement des dépenses compressibles de leurs clients, crise oblige, tout comme l'échec de la franchise en France. En général ils font des efforts en matière de service aux non résidents avec des succès divers consécutifs, semble-t-il, à une certaine dispersion dans l'effort. Par ailleurs, si on constate une croissance des revenus issus du service, encore faudra-t-il que ce ne soit pas simplement en forçant sur le montant de l'addition, par exemple celle des Télécommunications.

Une certaine unanimité apparaît à se considérer comme un support logistique local très flexible pour les entreprises. L'approche réseau devient plutôt une entraide mutuelle entre centres pour s'épauler les uns les autres.

Les représentants de la profession interrogés considèrent que leurs Centres d'Affaires peuvent éviter la délocalisation de sièges sociaux ou au contraire favoriser la localisation d'entreprises qui souhaitent s'implanter dans les principales métropoles régionales. Beaucoup ne croient pas à la réussite des Centres dans les aéroports.

La mutualisation des coûts et des services qu'ils proposent diminue les coûts d'accès à leur offre immobilière.

L'approche *Conseil* reste controversée. En général, de nombreux CASP disposent de leurs *réseaux d'experts*. Enfin le fonctionnement d'un Centre favorise les applications du télétravail.



## Chapitre 4 : Les centres d'affaires et de services partagés, pourquoi, pour qui ?

La profession très marquée par une logique immobilière n'a pas encore trouvé ses marques pour se développer dans l'offre de prestations de services et de téléservices. Par ailleurs, il lui faudra sans doute encore beaucoup investir en notoriété, tout en renforçant ses capacités d'actions commerciales pour vendre un type d'organisation pas assez connue et généralement appréciée de leurs clients.

### Les entreprises utilisatrices apprécient les CASP, mais...

Les entreprises qui utilisent les CASP leur reconnaissent dix avantages :

#### ■ La baisse des coûts indirects (voir plus loin)

Les charges financières sont moins lourdes car les dépenses de personnels, d'équipement, de prestations de service sont réparties sur l'ensemble des clients. Certains fonctionnent par exemple avec une secrétaire-assistante pour 40 clients.

#### ■ La facturation aux résultats

La facturation est strictement limitée à la fourniture des prestations proposées et pour certaines d'entre elles, les tarifs appliqués sont dégressifs.

#### ■ Une logistique qui évite la bureaucratie

Le personnel est constamment disponible. Les Centres d'Affaires deviennent de plus en plus soucieux de la qualité de leur équipe. Elle est, parmi les clés de la réussite, une des trois qualités les plus souvent citées, avec l'emplacement.

#### ■ Une image qui valorise le client

A défaut d'emplacement prestigieux, si le problème de l'image est important pour démarrer une activité, la qualité des prestations et des locaux doit être constante.

#### ■ Un site de convivialité et de club d'affaires

Le Centre d'Affaires devient, grâce à une équipe d'animation, un lieu propice aux affaires, à la *cross fertilisation* entre les membres et les réseaux des partenaires locaux.

#### ■ Une grande flexibilité opérationnelle

La mise en place en quelques heures d'une salle de réunion avec un petit déjeuner sur place, ou l'organisation d'une action commerciale avec mailing, relances et prises de rendez-vous, font partie des possibilités opérationnelles recherchées.

#### ■ L'économie d'investissement

La mise à disposition d'équipement, sans investissement. Cet avantage attire beaucoup d'entreprises qui n'ont pas les moyens de se doter de matériels bureautiques et de télécommunications sophistiquées.

#### ■ La suppression de certaines taxes

La taxe professionnelle se voit diminuée des investissements, de la surface de bureaux et de la masse salariale.

#### ■ La rapidité de mise en oeuvre opérationnelle

Un gain à court terme dans le budget des créateurs d'entreprises qui n'ont pas immédiatement à supporter les frais d'installation d'une structure classique. La majorité des centres leur offre, en 3 jours au maximum, l'accès aux bureaux et/ou aux services.

#### ■ Une disponibilité horaire inconnue dans une entreprise normale

La permanence téléphonique est un avantage souvent cité par les clients par rapport au répondeur. Elle évite la perte de contact, ce qui est discriminant pour une clientèle travaillant beaucoup dans le commerce. L'accès aux bureaux 24 heures sur 24 facilite les relations d'affaires ou de travail de clients exerçant à l'échelle internationale.

Mais... le choix d'un positionnement de location et *services bureaux* économiques n'est pas sans conséquence sur la composition de leur clientèle, et... le maintien de la qualité des prestations de services.

### **...Les Centres mettent surtout l'accent sur leurs coûts avantageux...**

Dans leur prospection commerciale la grande majorité des Centres mettent surtout en évidence leurs faibles coûts relatifs, comparés à ceux d'une organisation traditionnelle. Un choix tactique qui leur vaut, nous le verrons plus loin, l'intérêt d'entreprises qui souhaitent fonctionner à *l'économie de moyens* ce qui n'est pas sans risque pour les CASP.

Nous n'avons pas pu conduire une analyse comparative détaillée des coûts entre l'option de la location classique et celle des Centres d'Affaires. Les éléments comptables ci-après sont tirés de document qui nous ont été confiés lors de notre enquête. Destinés le plus souvent à l'argumentation commerciale il conviendra à chacun d'en tirer avec prudence les enseignements et les comparaisons qui lui paraissent les plus pertinents.

Les CASP basent généralement leur argumentation commerciale sur la comparaison entre :

- Les coûts des prestations en services bureaux selon qu'ils sont en frais fixes ou en frais variables.
- Le coût global en entreprise comprenant les dépenses locatives et de services bureaux et le coût dans un Centre d'Affaires.

**La comparaison des coûts des *services bureaux* selon qu'ils sont en frais fixes ou en frais variables** met en évidence les différences entre les dépenses consenties par une entreprise selon qu'elle dispose d'une secrétaire dactylo à plein temps, d'une intérim pour faire face à un surcroît de travail ou à une absence de personnel, enfin des services en sous-traitance ou en *télésecrétariat*.

**La secrétaire dactylo en frais fixes revient à 1.145 F/jour** pour 8 heures de travail selon une étude du centre de télésecrétariat OXIA ; ce dernier évalue 218.000 F le coût annuel moyen du personnel avec un absentéisme qui se monterait à 58,5 jours ouvrables annuels (maladie, congés payés, absences diverses).

Répartition des coûts		Répartition des absences	
Salaires et charges	180	Congés payés	25 jours
Surface moyenne occupée	24.000	Pertes de temps diverses (1h/jour)	27,5 jours
Équipements bureautiques, Télécom, consommables...	15.000	Maladies, grèves, maternité...	6 jours

Pour un budget de 1.145 F/jour, à raison de 7 heures de travail, la secrétaire assurera 10 à 15 lettres par jour en sus des services généraux annexes.

Nota : nous pensons qu'il s'agit d'une moyenne haute en matière de salaire qui se situe plutôt autour de 120 KF.

Le recours à l'Intérim revient à 1,632 F/jour

Le surcoût en partie lié au temps d'intégration et de formation au poste de travail a été chiffré à 15% du temps d'une mission moyenne d'une semaine.

Selon cette société de télésecrétariat le coût réel d'une intérimaire s'établit comme suit :

Taux horaire moyen chargé	160 F
Perte de temps (1 h/jour)	20 F
Temps formation (15%)	24 F
TOTAL	204 F

Nota : Ce coût devrait en principe, reprendre celui des équipements mis à disposition. Peut-être devrions-nous rappeler aussi que, selon nos informations, les prix facturés par certaines sociétés d'Intérim varient de 100 à 120 F de l'heure, charges comprises (soit 50 F de l'heure non chargée pour une opératrice de traitement de texte).

Le recours au télésecrétariat revient lui à 396 F/jour

Soit une économie de 749 F/jour sur une dactylo à plein temps si l'on accepte l'argument que l'on n'achète que la dactylographie. Le calcul est établi sur une moyenne de 12 pages/jour à 28 F HT la page, plus un abonnement mensuel de 800 à 2.000 F selon les besoins en matériel immobilisé mis à disposition, ce qui met alors la page à 36 F et à 50 F s'il n'y a pas d'abonnement.

Nota : La facturation d'un Télésecrétariat ou d'un Centre se base théoriquement sur le travail effectif, la page dactylographiée, corrigée une fois si nécessaire, avec un engagement de qualité (qui n'est pas toujours respecté) et des délais de livraison garantis.

Cette formule qui lisse la charge d'un secrétariat classique devient confortable lorsqu'on a une frappe importante et variable dans le temps. Elle ne couvre que des prestations très spécialisées de dactylographie et de saisie contrairement à celles d'un CASP qui présente, en général, une gamme importante de prestations facturables.

La comparaison entre une location classique et une location dans un Centre d'Affaires

Cette étude comparative, voir le tableaux ci-après, est celle réalisée par un membre d'un réseau de Centre d'Affaires pour un 30 m<sup>2</sup> en province. Là encore les chiffres sont à interpréter avec prudence. Afin d'éclairer mieux le lecteur nous avons ensuite repris en annexe un exemple de tarification détaillée des prestations d'un Centre d'Affaires d'une grande agglomération française en 1992.

Il est intéressant de noter que la comparaison entre l'installation en Centres d'Affaires et en organisation immobilière classique sous-estime des postes économiques pourtant sensibles.

Citons en premier lieu les loyers. La comparaison est souvent faite à surfaces semblables alors qu'il conviendrait de parler de surfaces utiles. Dans une location traditionnelle on trouve les surfaces communes et techniques. Ensuite il faudrait tenir compte des surfaces supplémentaires nécessaires pour les équipements et le secrétariat (ou personnel d'assistance). Ce qui augmente d'autant les coûts comparativement à la formule des CASP

En second lieu les comparaisons connues ignorent l'importance des coûts d'exploitation d'une organisation. Gérer du personnel, les congés payés et les absences, le former, s'occuper de l'administration des salariés, des fournisseurs, du site et des équipements qu'il faut entretenir, coûte beaucoup de temps et d'argent. Ce sont entre 15 et 25 % des charges de gestion qui sont ainsi économisés par le client d'un CASP.

Enfin on constate une sous-estimation des économies réalisées sur les investissements et les frais financiers, puis sur les coûts de fonctionnement lors d'une installation nouvelle. Il est en effet bien rare que l'on puisse s'installer dans des locaux sans devoir consentir des frais de remise en état. C'est si vrai dans l'immobilier de bureau que c'est souvent l'occasion de négocier en contre-partie des mois de location gratuits. Ces dépenses seront d'autant plus importantes que l'on souhaitera disposer de prestations de bonne qualité - salle de réunion, accueil, coin café et rafraîchissements etc - le plus souvent à disposition dans un CASP.

Pour conclure, quelle que soit l'appréciation personnelle de chacun sur les coûts d'exploitation hors loyer (des frais fixes indirects) de son organisation, il est assez facile de les comparer avec des budgets d'achats de prestations de services bureaux intégrés. Il suffit de diviser par douze ce budget pour évaluer le montant moyen mensuel des prestations de services qu'il serait possible d'acheter mensuellement. En ce posant la question de savoir si cela suffit ou non à satisfaire aux besoins courants de son organisation.

Une analyse qui pourra être sans doute un jour transposée dans une entreprise classique. Cette dernière s'aviserait alors qu'il est possible de créer une logique de services bureaux pour son propre compte. Elle donnerait au centre de coût que sont ses bureaux et sa logistique administrative (bureaucratique ?) une orientation *services* encore inconnue dans nos organisations.

1993/1994	Location classique		Location Centres d'Affaires	
	Mois	Année	Mois	Année
Frais de départ				
frais d'agence	7.200	7.200	inclus	inclus
agencement	18.000	18.000	inclus	inclus
mobilier	20.000	20.000	inclus	inclus
matériel	10.000	10.000	inclus	inclus
dépôt de garantie	9.000	9.000	14.000	14.000
TOTAL	64.200	64.200	14.000	14.000
loyer	3.000	36.000	7.000	84.000
chauffage	500	6.000	inclus	inclus
électricité	300	3.600	inclus	inclus
eau	100	1.200	inclus	inclus
assurances	200	2.400	inclus	inclus
taxes immobilières	400	4.800	inclus	inclus
charges diverses	200	2.400	inclus	inclus
abonnement téléphone	120	1.440	inclus	inclus
abonnement télécopie	40	480	inclus	inclus
photocopieur (leasing)	600	720	inclus	inclus
télécopie (leasing)	400	4.800	inclus	inclus
maintenance	200	2.400	inclus	inclus
entretien	1.000	12.000	inclus	inclus
SOUS-TOTAL	7.060	84.720	7.000	84.000
Frais variables, fixes				
salaire secrétaire	6.000	72.000	inclus	inclus
charges salariales	2.800	33.600	inclus	inclus
remplacement absences	600	7.200	inclus	inclus
téléphone	2.500	30.000	3.800	45.600
papeterie	500	6.000	500	6.000
frais de fonctionnement	250	3.000	500	6.000
consommations	1.200	14.400	1.500	18.000
SOUS-TOTAL	13.850	166.200	6.300	75.600
TOTAL GÉNÉRAL	20.910	315.120	13.300	173.600

Ce tableau permet de comparer votre propre cas, en y rajoutant des postes de dépenses qui ne sont pas indiqués ici. Le fait de comparer son organisation traditionnelle de bureau en la mettant en concurrence avec d'autres formules permettant des économies d'exploitation n'est pas si courant.

## **...ce qui attire une clientèle économe, faiblement consommatrice de prestations**

Les entreprises s'installent dans les CASP, d'abord pour réduire leurs investissements traditionnels (coûts du mètre carré, entretien des locaux, installation de l'équipement de base, embauche du personnel, salaires, charges salariales...).

Toutes les grandes entreprises, les PME hébergeant leurs cadres en déplacement, ou installant des antennes permanentes dans un CASP pour un suivi de leur clientèle, recherchent une souplesse logistique à des prix accessibles. Certains clients estiment avoir fait une économie de 50% à l'entrée dans les lieux en choisissant cette formule plutôt qu'une installation classique.

L'offre de services variés pour un coût total (bureaux compris) inférieur à une location traditionnelle emporte définitivement leur adhésion. Par contre, la demande en service est très variable. Elle dépend de l'équipe en place et de l'histoire du Centre d'Affaires. Si, en général, la clientèle est satisfaite des services rendus et de savoir qu'elle dispose, si besoin, de services plus spécialisés (le conseil par exemple), de salles de conférences voire quelque fois de visio-conférence ... elle cherche avant tout à ne pas être une grosse consommatrice de services.

Certaines entreprises clientes expliquent cela en estimant le coût des prestations trop élevé, elles avancent le chiffre d'un gonflage de 20% par rapport au marché. Un client remarque que le choix d'être en CASP n'exclue pas les frais fixes et qu'il peut y avoir des surprises.

Beaucoup de ces petits clients sont attirés justement par une formule qui se vante d'être bon marché. La structure offrant la liberté on rogne sur la location des bureaux (d'où un développement des services aux non-résidents), sur les salles de conférences, on travaille à domicile et on utilise parfois de manière très occasionnelle le service de secrétariat, tout en maintenant sa domiciliation avec une permanence et un renvoi téléphonique. D'ailleurs, le système de calcul des frais en services réellement utilisés est ce qui est le plus apprécié des consommateurs.

L'intérêt d'un CASP pour ces clients très économes est de pouvoir offrir à l'extérieur une image de professionnel tout en travaillant à leur domicile ; ou pour des résidents, le moyen de bénéficier de petites structures d'assistance très compétentes et bon marché. Pour ces derniers l'image est secondaire, Ils ne demandent pas de CASP de grand standing. Ils passent la plupart de leur temps à démarcher ou à rencontrer leurs propres clients sur leurs lieux de travail, ils sont d'ailleurs des télétravailleurs en puissance.

Aussi, pour ces derniers, le produit téléphonique est le plus demandé. C'est une commodité d'accueil et de reroutage qui évite les pertes de contacts si fréquentes lorsqu'on ne dispose que d'un répondeur.

Pour le reste, la demande de prestations reste somme toute très classique. Ce qui rend difficile, dans bien des cas, la vente de prestations supplémentaires aux résidents et aux ressortissants traditionnels et les réduiraient plutôt. Un phénomène qui tient au profil d'une clientèle en majorité soucieuse de rogner sur les coûts.

## **Les entrepreneurs individuels sont devenus les principaux utilisateurs des CASP**

Selon le SNCA, 80 à 90% de la clientèle est constituée *d'individuels*. Deux explications peuvent être données à ce phénomène : le ciblage effectué par les centres et le contexte d'externalisation des ressources dû à la crise économique.

La crise favorise la création d'entreprises individuelles

Les travailleurs indépendants sans salariés occupent une place prépondérante dans les pays où le pourcentage global de travailleurs indépendants est supérieur à la moyenne, notamment en Italie et en Belgique où leur proportion est de 96 et 89% respectivement, ainsi qu'en Espagne, en Grèce et en Turquie où elle se situe entre 70 et 80%.

Les travailleurs indépendants sont essentiellement concentrés dans les activités de services et pour les plus dynamiques dans les emplois de niveau supérieur.

La proportion de travailleurs indépendants qui n'emploient pas de salariés a eu tendance à augmenter, ce qui signifie qu'une plus grande proportion de travailleurs indépendants était établie à leur compte, ou travaillait en partenariat. En général, les pays qui ont connu la plus forte expansion du travail indépendant ont enregistré l'accroissement le plus sensible de la proportion de travailleurs indépendants sans salariés. La corrélation entre les deux variables semble indiquer que la majorité des personnes qui viennent grossir les rangs des travailleurs indépendants n'emploie pas de personnel, du moins au départ.

On trouve dans les CASP une majorité de petites structures indépendantes dont l'activité est essentiellement tournée vers les services et le commerce. Les conseillers en management s'y installent fréquemment. Une raison de la présence des entreprises individuelles tient au fait qu'un travailleur indépendant propriétaire de sa maison ne peut travailler à domicile sauf à accepter d'aliéner une partie de son patrimoine personnel dans son affaire ou, sinon, à faire l'impasse sur la déduction de ses frais immobiliers. Alors qu'il lui serait possible de les prendre en compte ... s'il était locataire !

Les créateurs d'entreprises (de services...) sont aussi très présents. Ils correspondent parfois à la cible principale des CASP, qui développent sur ce créneau des actions promotionnelles importantes, alors que les professions libérales sont relativement peu nombreuses à s'y installer.

Le marché des candidats à la création d'entreprise, en constante progression depuis 1979, n'a été que de 178.000 créations en 1992 au lieu de 214.321 en 1989 considérée comme une année record. La crise économique, la hausse des taux d'intérêt ont fait avorter, il est vrai, de nombreux projets. Dans l'Hexagone, la région Ile-de-France constitue une véritable pépinière avec 55.709 créations, suivie de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (21.324) et de Rhône-Alpes (18.384). C'est le secteur des services marchands qui, de très loin, continue d'attirer le plus de créateurs (48,9%) suivi du commerce (27,07%) et du BTP (14,19%). Les industries agro-alimentaires et l'énergie, en revanche, ne font guère recette.

Les grandes entreprises françaises, les filiales de grands groupes internationaux (qui correspondent à 30% environ de la clientèle des grands Centres d'Affaires) sont en général représentés par un cadre commercial accompagné quelquefois par une assistante du groupe. Elles sont une clientèle et une référence de choix car ces entreprises réalisent avec les Centres d'Affaires d'importantes économies de gestion tout en consommant régulièrement des prestations de *services bureau*. A l'exemple de ESSO SAF chargé de suivre les stations services qui a décidé d'alléger ses structures et d'implanter ses sections régionales dans des Centres d'Affaires.

## **Les PME-PMI ne sont pas suffisamment installées dans les Centres d'Affaires**

En dehors de cas d'espèces les PME ne sont pas les clients privilégiés des Centres d'Affaires traditionnels. C'est à dire des Centres ayant une offre classique de petites surfaces et une logistique de services bureaux minimum réservés à ses résidents.

Selon une étude citée dans les Échos du 29 juin 1992 et réalisée auprès de 1.600 PME de 3 à 499 salariés, 61% des PME sont directement ou indirectement propriétaires de leurs immobiliers et 70% des entreprises ont un projet immobilier à terme pour améliorer leurs conditions de fonctionnement.

L'étude souligne que les TPE (les Très Petites Entreprises) de l'échantillon c'est à dire de 3 à 5 salariés possèdent le plus souvent leurs locaux et que plus la taille de l'entreprise est importante moins le dirigeant est propriétaire.

Ce problème immobilier est loin d'être accessoire pour les PME qui investissent dans leurs locaux afin d'améliorer la structure de leur bilan.

Toujours selon les chiffres cités par les Échos, 48% des PME sont installées en centre ville, 20% à la périphérie, 20% dans une zone rurale et 12% dans une zone aménagée (technopôles ou zone industrielle). Ces zones accueillent principalement des PMI et une proportion importante de jeunes PME (19%), rien d'étonnant donc à ce que ces dernières attirent de nombreux Centres d'Affaires ou... pépinières !

Par ailleurs rappelons que 94% des entreprises françaises sont de type mono-établissement et 99% mono-régionales : on peut comprendre leur faible intérêt pour cette formule de *location de bureaux* en Centres d'Affaires.

Pourtant ce constat à priori peu encourageant doit être immédiatement pondéré. Les conséquences de la remise en question du bureau des années 60 sont en train d'ébranler les structures traditionnelles de l'immobilier au bénéfice des Centres d'Affaires et de Services Partagés, y compris pour les PME.

La société japonaise Kiosera a fermé ses bureaux classiques pour s'installer dans des CASP. Kodak, Leroy-Merlin, Novell, Amdhal, Renault Automation, Michelin aux États-Unis, sont quelques exemples de compagnies qui ont dans certains cas préféré utiliser des CASP plutôt que de l'immobilier traditionnel. Compaq a démarré ainsi son implantation française. D'autres entreprises peu soucieuses de perdre leur temps avec l'organisation et la logistique du bureau viendront à cette solution à vrai dire encore peu connue par les PME.

Cette façon de repenser l'organisation de l'entreprise s'appuie aussi sur les possibilités nouvelles offertes par les réseaux et les ordinateurs. La *re-ingénierie* consiste simplement à mettre de l'imagination dans le fonctionnement de son organisation. Une conclusion à laquelle est arrivée René Trégouët, président du groupe Agde - 300 MF de chiffre d'affaires, 400 personnes - après avoir constaté que ses agences commerciales ne recevaient pas de clients, ses produits étant très techniques. L'entreprise Agde possédait une agence principale à Lyon et huit autres agences plus petites, dispersées en France. Les ingénieurs commerciaux devaient revenir à l'agence pour taper leurs rapports, pour prendre des renseignements, etc. d'où une perte de temps importante. Les clients, lorsqu'ils avaient besoin d'un renseignement, plutôt que de se déplacer, appelaient l'agence dont ils dépendaient. Celle-ci ne pouvant pas toujours donner tous les renseignements, appelait l'agence principale pour obtenir une information. Le client attendait d'autant plus longtemps sa réponse.

Il fallait éviter ces inconvénients en réduisant des frais fixes devenus importants. Agde a décidé de changer de structure. Huit agences ont été supprimées ; l'agence principale, en récupérant la majeure partie des personnels d'agences régionales, a renforcé ses moyens et ses équipements d'accueil téléphonique. Les clients ne se sont pas aperçus de ce changement car leurs appels ont été automatiquement transférés vers l'agence principale qui, sachant d'où vient l'appel, s'annonce comme agence locale. Les commerciaux ont été équipés de toute la bureautique dont ils avaient besoin pour travailler à partir de chez eux, de chez le client ou à partir d'un Centre d'Affaires. Ils disposent d'un ordinateur portable avec modem, un ensemble de logiciels, un téléphone de voiture ainsi qu'un fax. Le gros du secrétariat des agences a été transféré à l'agence principale, le personnel a reçu une formation d'assistance commerciale pour aider les ingénieurs sur le terrain.

Les commerciaux, qui n'ont plus à revenir à leur agence, gagnent du temps en longs trajets car la région que couvre chacun est importante. Cela permet aussi de diminuer les dépenses affectées aux transports puisque la distance parcourue est réduite.

D'autre part, grâce aux portables, les ingénieurs commerciaux sont en contact direct avec le siège pour travailler en temps réel avec leur client.

Les huit agences fermées ont permis à l'entreprise Agde de faire des économies sur la location de bureaux et les frais généraux. Selon le responsable de la société, les gains de cette réorganisation se montent à 10 millions de francs par an. Il y a eu tout de même 2 millions de francs de dépenses pour équiper les commerciaux et pour former une partie du personnel.



Profil d'un CASP : quelques caractéristiques signalétiques des clients interviewés dans des Centres d'Affaires banalisés

Nombre d'entre eux ne sont pas résidents. Ils utilisent les services bureaux, la domiciliation et les bureaux de rencontres à la demande. Ils apprécient la souplesse de la formule et de savoir qu'un secrétariat prend les messages durant leur absence y compris tard le soir et les contacte en cas d'urgence. Mais certains soulignent avoir réduit leurs achats car ils trouvent les prestations trop chères. Ils disent aussi souvent avoir un représentant du secrétariat du Centre affecté avec qui ils gèrent leur planning.

Les résidents, comme les représentants des sociétés étrangères qui, mais rarement, vont de Centre en Centre (Paris - Los Angeles...) apprécient la rapidité de démarrage de leur activité sans investissement important (3 jours pour s'installer) dans son lieu de travail livré clé en main (on estime à 50% les gains en frais d'installation). De véritables TPE y sont installées, qui mobilisent de 1 à 4 personnes salariées et/ou indépendants associés et de 1 à 3 bureaux. Le fait de n'avoir pas à gérer le secrétariat et les services bureau est un avantage pour une grande majorité d'entre-eux.

Tous utilisent une panoplie de services bureaux plutôt classique, mais personnalisée - c'est important - ensuite vient le conseil juridique et comptable, les avantages locaux que le Centre a su négocier (tarifs hôteliers, voyages, restauration, etc.), puis les facilités d'accès aux documentations diverses, l'aide aux éditions.

Tous pensent que c'est la formule idéale pour aider les petites entreprises mais que les coûts des prestations doivent baisser.

Ces clients sont, conseil en management, formation, enseignants, représentants commerciaux internationaux de sociétés parfois très importantes.

Le CA des entreprises individuelles représente entre 700 KF et 4 MF/an. Paradoxalement il semblerait que ce soit l'intense mobilité de certains usagers qui justifierait l'utilisation des CASP qui deviennent des territoires connus sécurisant les nomades.

Certains font remarquer qu'ils ont un portable et un micro affecté dans le Centre et qu'ils sont fréquemment en situation de *télétravailler*, surtout ceux qui partagent leur temps entre leur domicile et le Centre d'Affaires où ils reçoivent.

Visiblement la notion de Centres en réseau ne les intéresse guère ; on peut en conclure que ce sera surtout dans un premier temps un avantage pour le fonctionnement interne des CASP.

## Les évolutions prévisibles

Les entreprises développent l'usage des CASP : de 150 en 1985 ils sont 600 aujourd'hui qui réalisent un chiffre d'affaires d'environ 550 MF (beaucoup de Centres réalisent des chiffres d'affaires inférieurs au million).

Parallèlement au développement du *home working* ou du bureau à domicile (voir en annexe l'Étude IFOP/Eurotechnopolis sur le BAD), les Centres d'Affaires vont contribuer à distribuer différemment le travail et les emplois.

Le *Free Adresse* ou le *bureau virtuel* permet de nomadiser sur les marchés pour les raisons les plus diverses. Le travail s'installe partout, virtuellement présent, grâce aux réseaux de télécommunications.

Les infrastructures des CASP peuvent d'une part accueillir des travailleurs indépendants, ou des professions libérales, des PME ou encore des salariés pouvant venir d'entreprises différentes (commerciaux, guichets de banque ou autre sans agence, consultants itinérants...) à l'image des télécentres imaginés dans les années 1980.

Cette formule sera incontournable à terme, même si elle n'est employée que partiellement ou épisodiquement par les entreprises. Elle a en effet l'avantage de conjuguer des réponses à plusieurs problèmes très actuels en matière d'aménagement du territoire et de la cité dans un mix qui recouvre :

- la réduction des investissements en matière d'installation et de frais de fonctionnement, y compris dans des pays étrangers où seraient installés ces CASP, "nouveaux comptoirs électroniques", à l'image des comptoirs commerciaux d'autrefois.
- La disponibilité de *services bureaux* et l'accès à des spécialistes payés en fonction des consommations effectives et non plus au temps de présence, ce qui en facilite l'accès à de petites entreprises, y compris à distance!
- L'existence d'un lieu de rencontre capable de s'autofertiliser, sous forme d'un hôtellerie d'entreprises qui jouera le rôle de centre de ressources partagées pour des indépendants ou des salariés souhaitant des services bureaux de proximité.
- Une facilité nouvelle de gestion des marchés de l'entreprise. Soit à titre intermittent, à l'exemple de l'action commerciale type coup de poing, soit à titre définitif avec l'installation d'une antenne économique destinée à réduire les déplacements et frais de représentation inutiles.

Ce nouveau cahier des charges va faire évoluer les professions de l'immobilier, leur rôle économique et leur rapport avec la cité.

### **Le développement des CASP transforme les métiers de la profession**

Alors que le secteur immobilier est en pleine restructuration, l'offre et la demande en matière de CASP va arriver à maturité dans la décennie. S'appuyant sur leur propre savoir faire, certaines chaînes de Centres d'Affaires vont jusqu'à imaginer de se développer en apportant leur compétence d'ingénierie et de gestion des CASP à des tiers.

Ainsi J. Com. Travel Groupe qui s'est spécialisé dans les échanges d'Affaires entre l'Asie, les Caraïbes, la France : six de ses filiales gèrent les *Business Centres* de plusieurs hôtels internationaux. Les fondateurs de cette société, grands sportifs ont, à partir de l'organisation de prestation de voyages individuels et collectifs, composé progressivement toute une gamme de services aux entreprises favorisant les courants d'affaires notamment avec le Japon.

Le Groupe Multi-Buro s'intéresse lui aussi à l'ingénierie et à la gestion pour tiers de Centres d'Affaires en Province, à l'image de ce que fait la société Oxia, d'Ivry sur Seine, spécialisée dans le télésecrétariat, qui a pris en charge la gestion du Centre de Téléservices de Castelmoron en Lot et Garonne.

Le responsable de Multi-Buro n'exclut d'ailleurs pas la possibilité de conseiller les collectivités locales en matière de CASP Conséquence logique de cette tendance, nous avons rencontré des responsables de Centres qui ont des contacts avec des promoteurs ou investisseurs immobiliers traditionnels afin de transformer une partie des bureaux inoccupés en Centres d'Affaires.

En matière de Centres de Téléservices, Citcom, filiale de Télésystèmes, a bâti sa stratégie de développement sur la conception et l'ingénierie de *Visio Centres de formation* et de *Centres de Télétravail* tant en France qu'à l'étranger. Citcom a ainsi participé à la réalisation de Centres de Télésecrétariat en Meuse, de Télétraduction, Téléarchivage ou encore de Télégestion, un savoir-faire qui complète, sur le plan des techniques de télé-informatique, celui de la gestion et du développement d'un CASP.

## **Le maillage de l'offre des CASP en matière de Téléservices contribuera à baisser leur coût**

Afin de réduire leurs coûts de fonctionnement, leurs frais fixes, les CASP ont créé des réseaux de partenaires capables de fournir des prestations complémentaires aux services bureaux de base. A ce titre, ils sont des prescripteurs de services. Par exemple, Alpha Buro Service produit sa plaquette d'information en y associant les services d'autres entreprises partenaires.

Parfois ces services annexes sont proposés, nous l'avons dit, par des filiales extérieures à ces Centres. Certains réseaux intégrés de Centres d'Affaires commencent à basculer la production de services d'un Centre à l'autre selon les besoins, la plus classique des applications étant celle du guichet d'accueil téléphonique rerouté en fonction de l'heure et de la charge, ou de la délégation de secrétariat d'un site à un autre. Un phénomène embryonnaire, qui s'affirmera dans les années à venir. En même temps que les Centres se doteront d'une ou plusieurs spécialités qu'il mettront à la disposition de l'ensemble du réseau.

Ceci voudra dire que l'idée de la *boutique locale* qu'est un Centre d'Affaires sera abandonnée au bénéfice d'une structure réseau intercentres.

En effet plus un réseau est étendu plus les coûts d'exploitation sont faibles et les revenus par unité d'oeuvre sont élevés. Et plus le réseau est étendu, plus grandes sont les possibilités pour les CASP d'exploiter les marchés de proximité en facilitant entre eux la circulation et la distribution des activités et des services.

En d'autres termes chaque client d'un CASP disposerait alors, via les réseaux, de tous les services offerts par les autres centres. Chaque CASP est un guichet d'accueil pour l'ensemble, autrement dit : *la partie représente le tout*. D'où des économies d'échelles favorables à la baisse du coût des services. Baisse qui sera d'autant plus importante que les clients de ces Centres ne sont pas seulement des résidents mais aussi des clients - à distance - des services bureaux.

Nous l'avons vu plus haut certains de ces Centres favorisent d'ores et déjà les applications du Télétravail avec leurs partenaires. L'ensemble de ces transformations, en améliorant les possibilités de revenus des CASP, permettrait par conséquent de former une structure d'accueil d'entreprises, un standard de services bureaux, plus ou moins spécialisés, de bonne qualité y compris dans une très petite ville.

Voilà pourquoi, les CASP peuvent devenir des centres de profit viables dans divers tissus urbains et sub-urbains en même temps qu'un instrument de l'aménagement du territoire et du développement régional. Un partenariat d'un type nouveau avec la Cité est à explorer.

## **Les CASP nouveaux partenaires économiques de la Cité**

La mise en place d'*hôtels d'entreprises* est en général le fait d'actions très volontaristes des pouvoirs publics régionaux ou locaux, c'est un élément clé de la politique de la Cité pour son développement économique. Les acteurs institutionnels, omniprésents, ont souvent été en compétition entre eux. D'où parfois une surenchère dans les projets notamment en matière d'investissement dans les structures d'accueils d'entreprises. Ce qui rendait impossible toute rentabilité de l'opération, même avec un excellent taux d'occupation.

Sur fond de crise économique, la difficulté de gestion des pépinières d'entreprises s'accroît depuis l'obligation dans laquelle se trouvent les collectivités territoriales de réduire leur soutien financier ou de tenter de les restructurer. Dans le Nord, un effort de regroupement des pépinières est animé par le Conseil Général qui cherche à réduire les coûts en créant une pépinière en "réseaux", un concept que tente également de développer le SIVOM de la Haute Vallée de l'Hérault sous l'intitulé *la pépinière d'entreprises hors les murs* avec la mise en place de téléservices comme la permanence téléphonique, le télésecrétariat et la téléformation en anglais. Des prestations, on l'aura noté, qui ressemblent à celles d'un CASP.

D'autres pépinières ferment, comme à Toulon, suite à la diminution de leur budget de fonctionnement et à des déficits d'exploitation grandissants.

Ces décisions sont les conséquences des contraintes qui pèsent sur les investissements et les coûts de fonctionnement croissants à la charge des collectivités locales. Cela devrait les amener à reconsidérer le rôle des Centres d'Affaires et de Services Partagés dans l'ensemble des dispositifs dont elles ont besoin pour favoriser le développement des jeunes entreprises.

Il y a quelques années la municipalité de Besançon avait préféré subventionner une partie des coûts de fonctionnement de jeunes créateurs d'entreprises installés dans un CASP. La municipalité évitait ainsi les problèmes d'investissement et d'exploitation d'une pépinière d'entreprises.

Comme les CASP, ces pépinières offrent des loyers et des services bureaux partagés à des coûts généralement avantageux pour des entreprises en démarrage. Mais, outre la concurrence pernicieuse qu'exercent les premiers sur les seconds, la pépinière n'offre pas aux créateurs d'entreprises une structure pérenne. Elle impose, en principe, à ces derniers de quitter cette situation avantageuse au bout de deux ans.

Bon nombre de ces Très Petites Entreprises (TPE) sont encore fragiles, et pas encore suffisamment crédibles pour leur banquier, au moment où il leur faut assumer de nouveaux problèmes administratifs et financiers. Les charges grimpant brutalement un tiers environ des entreprises connaissent des difficultés lors de leur sortie des pépinières. Paradoxalement ces situations difficiles peuvent amener ces jeunes entreprises à quitter la région d'origine qui les a soutenus au départ pour une autre.

Afin d'atténuer ce problème, des pépinières ont pris la décision d'augmenter les coûts d'hébergement et des services bureaux afin de les rapprocher progressivement de ceux du marché. Mais souvent aussi en augmentant la durée d'assistance aux entreprises en création. D'où une relative viscosité des entrées/sorties des entreprises résidentes. D'autant qu'avec la crise, des TPE sont tentées de s'incruster dans ces structures protégées, et subventionnées.

Les CASP qui sont, eux aussi, ancrés dans le tissu économique local, peuvent offrir aux TPE les structures pérennes dont elles ont besoin. Ce qui soulagera d'autant les finances publiques sans les empêcher de soutenir les créations d'entreprises.

La nécessité évidente maintenant, pour les CASP de s'organiser en réseau et d'animer un intense réseau d'affaires devrait favoriser à terme la fertilisation de l'économie locale et stimuler la participation de leurs résidents à ces réseaux.

L'image des Centres d'Affaires (non institutionnels) en tant que dispositifs de développement des activités de services en France est encore faible, faute parfois d'un professionnalisme suffisant, faute aussi d'être reconnus en tant que tels par les acteurs économiques et politiques locaux.

Il est vrai qu'entre l'idée des *Hôtels ou couveuses d'entreprises* et les Centres d'Affaires et de Services Partagés la différence est moins structurelle que politique. La crise, en réduisant les ressources financières des collectivités locales pourrait opportunément amener ces dernières à considérer que les CASP sont en passe de devenir un partenaire du développement économique de la Cité, et un véritable instrument de l'aménagement du territoire. A condition aussi qu'ils démontrent une vitalité encore contestable.

## Chapitre 5 : Les CASP instruments de l'aménagement du territoire et du développement régional

Il existe, nous l'avons mis en évidence, une grande variété de Centres d'Affaires. Variété des services et des clientèles, variété des objectifs et des positionnements mais aussi variété des rôles présumés qui pourraient être les leurs en matière de structures d'accueil, ou d'aides au développement, des entreprises.

En matière d'aménagement du territoire et du développement régional, les CASP pourraient avoir deux autres rôles essentiels :

- Transformer l'immobilier traditionnel en permettant le redéploiement des activités de services et les emplois, par exemple en jouant le rôle d'un télélocal. Formule qui a l'avantage de répondre aux problèmes actuels de l'aménagement du territoire, en matière de créations d'activités de services et d'accueil des *migrants* régionaux, les pendulaires.
- Faciliter et maintenir l'accès à des services publics de qualité sur l'ensemble du territoire. Car le maillage des CASP, instruments d'accueil pour les entreprises et pour les salariés nomades, peut permettre aussi le maintien d'un standard de services publics de proximité, en milieu rural.

A condition aussi que les pouvoirs publics aient mesuré l'intérêt d'un partenariat avec les CASP et que les politiques aient résolu les résistances d'une bureaucratie toute puissante en matière de redéploiement des services administratifs et publics.

### Les CASP se développeront en milieu urbain en transformant l'immobilier traditionnel

Il existera toujours une demande traditionnelle de bureaux, mais elle devra laisser une place croissante à une véritable *hôtellerie d'entreprises*. Les promoteurs immobiliers vont devoir prendre en compte cette demande. Elle n'est jamais que la conséquence d'un constat maintenant général : on vend désormais plus de services que de *hard*. Au lieu d'un simple habitacle, les immeubles devront offrir un centre de services bureaux partagés, éventuellement intégrés. Ces formules, où chaque promoteur devra déployer son génie particulier pour trouver son créneau, contribueront à baisser le coût global d'accès aux *services bureaux* à des locataires pour qui cela aurait été impossible, pris isolément.

La stratégie immobilière, qui a prévalu à la conception du Centre d'Affaires Paris-Trocadéro, anticipe un mouvement qui devrait se généraliser de plus en plus.

Nous pensons à des salles de conférences multimédias, de la visiophonie, des services d'accueil et de standard téléphonique, des services de traitement de documents, etc.

On peut parfaitement imaginer qu'un programme immobilier intègre des services bureaux spécifiques à un pôle de compétence dominant : accès à des services de réseaux à valeur ajoutée, pour des sociétés pratiquant des expertises spécialisées, de la téléformation etc.

Autrefois les rues regroupaient une profession, pourquoi pas un immeuble aujourd'hui ?

Par ailleurs, rien n'empêche d'ouvrir cette formule de services partagés dans un CASP pour l'accueil de ressortissants habitant à proximité et que rien n'oblige ce jour-là à aller au siège de leur entreprise. Entreprises qui disposeraient d'un abonnement aux CASP pour leurs personnels.

Un enjeu de taille : la région Ile-de-France à elle seule compte 400.000 pendulaires, sur 5 millions d'actifs, qui pourraient être intéressés par cette solution de *bureaux de voisinage*. Une solution qui contourne bien des difficultés mises en avant lorsque sont abordés les inconvénients du Télétravail à domicile.

A ce titre les CASP s'inscrivent dans une politique de redéploiement des ressources de l'entreprise en limitant les migrations des pendulaires. Un dispositif législatif pourrait accompagner cette utilisation des CASP. On pourrait encourager leur utilisation grâce à une nouvelle répartition de taxes professionnelles, qui tiendrait compte des adresses d'installations des CASP. Nous suggérons la création d'un groupe de réflexion en vue de déterminer une fiscalité attrayante. Peut-être faut-il envisager une formule identique à ce qui s'est fait pour les investissements immobiliers dans les DOM-TOM, afin de fixer certains CASP en dehors des centres villes. D'autres initiatives pourraient encourager les entreprises à acheter des prestations aux CASP pour des occupations occasionnelles par leurs salariés.

#### La création d'un *bureau-job* dans les Centres d'Affaires

De nombreux cadres et personnels qualifiés sont en situation de mobilité professionnelle, outplacement, recherche d'emploi..., ils ne veulent pas pour autant s'enfermer chez eux. Les entreprises, les collectivités locales pourraient envisager la création et le financement du *bureau-job* qui permet d'utiliser, occasionnellement, l'ensemble des services bureaux et le local d'un Centre d'Affaires. Cela permettrait à ces offreurs de services de conduire leurs recherches dans une ambiance de travail professionnel favorisant les contacts d'affaires.

## Les rurbains vont exiger un standard qualité de la part des services publics

Cette réflexion pourrait d'ailleurs aborder, à terme, l'intérêt d'un contrat de partenariat entre les CASP et le maintien de services publics de proximité qui soient au moins égaux en qualité à ceux réservés à un centre urbain. Car plutôt que de délocalisation, nous pensons qu'il vaut mieux parler de redéploiement ou de déconcentration des services. L'un et l'autre favorisant d'une part, l'égalité du droit d'accès aux services publics, d'autre part, la diminution du coût des infrastructures urbaines et rurales. Une orientation, qui en favorisant un développement économique mieux réparti, permet de reconquérir la France dite profonde, tout en réduisant certaines des inégalités que les Français du XXI<sup>e</sup> siècle supporteront de moins en moins.

Un agriculteur sur dix habite une ville de plus de plus de 20.000 habitants. La ville rattrape la campagne et crée le rurbain : 75% des agriculteurs vivent dans des communes urbaines en voisinant avec les autres catégories professionnelles.

La population agricole n'est plus majoritaire dans la population active rurale : de 43% en 1968, elle est passée à 16% en 1990. Les ménages français de cadres moyens et supérieurs vivant en milieu rural, sont passés entre 1962 et 1990 de 3,9% à 14,9% pendant que les ménages des agriculteurs et de leurs salariés voyaient leur nombre tomber de 33,8% à 9,9%.

La recomposition des populations rurales, intégrées souvent aux populations urbaines, crée des attentes plus exigeantes en matière de services publics ou privés. Le problème n'est pas seulement de maintenir en place des services publics des années 50 et 60 dans la France rurale. Il est d'offrir des services de proximité qui soient d'une qualité au moins égale à ceux dont bénéficient les grandes métropoles urbaines. Pour des raisons familiales, économiques, sentimentales, de nombreux retraités, issus de la ville, tout comme les familles qui ont de plus en plus fréquemment une résidence secondaire, feront pression sur les collectivités territoriales pour les obtenir. C'est sans doute à ce prix que certains territoires regagneront en attractivité.

Ces attentes légitimes devraient favoriser le développement de variantes des Centres d'Affaires et de Services Partagés regroupant des services publics et sans doute privés.

Une problématique qui se pose avec urgence. Les 75% des bureaux de poste qui desservent 26% des ruraux coûtent plus cher que les 25% des bureaux à disposition des 74% des citadins. Le maintien en l'état des services publics devient d'autant plus onéreux que chacun d'eux fonctionne de son côté. Alors que parfois, comme cela se fait dans d'autres pays, ils pourraient partager des infrastructures communes, donc plus économiques pour chacun.

Cette régression des services dans les petites communes est paradoxalement justifiée parce que chaque opérateur tente de résoudre son problème isolément. La Poste, l'EDF, la Trésorerie, la Mairie, etc. chacun supporte des coûts fixes disproportionnés. Et la demande régresse au point de justifier la fermeture des services publics et parfois privés (soins médicaux, formation).

L'intérêt du CASP tient au fait qu'en mutualisant les coûts, il fait reculer le point mort. C'est à dire le point d'équilibre en deçà duquel la structure exploitée ne peut plus payer ce qu'elle coûte. Il devient par ailleurs possible d'élargir la gamme des prestations en fonction des besoins locaux spécifiques, y compris en favorisant la consommation des services à distance (exemple : la télésurveillance des personnes âgées).

Les pouvoirs publics et les collectivités territoriales souvent endettés ont, quant à eux, tout intérêt à réduire les dépenses en structures d'accueil pour les services publics, sur le capital immobilisé, en favorisant la création des CASP, c'est-à-dire d'un Centre d'Accueil des entreprises publiques et privées en recherchant un partenariat original.

Le simple fait que quelques Mairies rurales et quelques services publics ou para-publics acceptent de fournir leurs clientèles à un CASP permettra de financer son installation.

Une idée analogue a déjà été mise en pratique pour le développement des Centres de Services à distance, de comptabilité et d'économie rurale de Montauban. Elle consiste à fournir, à partir des 9 antennes des départements, des prestations de télégestion, fiscalité, droit et suivi de budget de petites communes du Lot et Garonne.

Une option préférable aux subventions, toujours délicates à justifier et à maintenir. Ces engagements de fournir une clientèle rassureraient les investisseurs institutionnels en matière de garanties financières pour les crédits sollicités afin de créer ou simplement de rénover un bâtiment qui deviendrait un CASP.

Par contre-coup, cet instrument d'accueil des services, par exemple de la Poste ou de la Banque sans agence, peut être aussi celui d'autres activités économiques ou même associatives qui souhaiteraient l'utiliser, y compris en tant que support de pépinières d'entreprises locales.

## **Les CASP favoriseront le développement économique endogène**

Les restructurations en cours de l'économie des services grâce aux NTIC sont une chance pour le monde rural. Mais le discours politique obsédant et récurrent, répercuté par la presse sur le rôle du Télétravail en matière de création d'emplois, masque une grande diversité des stratégies de développement en matière d'activités de services, conduites par les acteurs locaux. On peut schématiquement en décrire trois :

- Premièrement, celle qui relève de la restauration ou du maintien des services de proximité dont nous disions plus haut que cela ne suffirait pas, dans la perspective des modes de vie du XXI<sup>e</sup> siècle, à restaurer l'attractivité d'un territoire... sauf à créer un Centre de Services Publics intégrés dans un CASP.
- Deuxièmement celle qui relève des projets locaux de création d'activités sous-traitées dans des Centre de Téléservices pour le compte d'entreprises installées dans de grandes villes.

La sous-traitante, surtout sans valeur ajoutée réelle, est un métier ingrat et fragile. Ce qui est encore plus vrai s'il y a peu de clients et s'il s'agit d'un mono-produit qui peut parfois subir la concurrence d'une micro-structure familiale en mesure d'offrir des services comparables. Des risques bien réels compte tenu des difficultés encore existantes en matière de production et de commercialisation de services à distance.

- Troisièmement, celle classique, moins soumise aux aléas aventureux du *tout est à inventer*, qui consiste à convaincre un professionnel des services, ou un service spécialisé d'une grande compagnie, de s'installer en province.

Un partenariat à l'image du centre de télésecrétariat de Castelmoron qui est la conséquence d'un accord de localisation d'activité avec le groupe OXIA (100 MF de chiffre d'affaires) solidement implanté sur son marché et déjà spécialisé dans les Téléservices (télé-langues, télé-traduction, télé-secrétariat).

Des stratégies qui à court terme, créent des emplois, mais qui peuvent s'avérer précaires dans le temps, faute de créer les conditions d'un développement endogène au profit des entreprises locales. En Irlande, en tirant un parti maximum des aides qui pouvaient atteindre 120% des investissements, bon nombre de sociétés étrangères ont importé et réexporté des prestations sans plus valeur locale. La fragilité d'un tel système - l'investissement est nul, la valeur ajoutée aussi car l'apport en matière grise est inexistant - tient à l'extrême volatilité de ces activités au moindre problème de conjoncture un peu sérieux. Aussi l'Irlande est en train de revoir complètement son approche des centres de sous-traitance.

Voilà pourquoi nous considérons la création d'un CASP comme une structure mieux adaptée à l'économie rurale. D'abord un CASP peut utilement fédérer les besoins en services bureaux de certaines collectivités locales ou de petites entreprises afin d'obtenir, à façon, des services de proximité qui ne pèsent pas sur leurs frais fixes.

Ensuite si nous voulons bien admettre que le processus engagé est celui d'une industrialisation progressive des services, le CASP peut devenir aussi le support d'un Centre de Services spécialisés. Au stade, que nous qualifierons d'embryonnaire, cette future centrale de services serait prise en charge dans un premier temps dans un CASP, comme il le serait par une pépinière. Sauf que si cela ne marche pas, les investissements en infrastructures restent opérationnels parce que l'on mutualise aussi, les risques. La société Parabole, qui s'est installée en septembre 1993 à Felletin pour lancer une expérience de réalisation de logiciels à partir de la Creuse, illustre bien la volonté d'entrepreneurs et d'élus de faire de cette *industrie de services*, un atout local. Elle aurait pu s'installer dans un CASP.

Au demeurant, cette idée de créer une *maison des entreprises* pour les quelques 30.000 communes rurales est bien celle qui a guidé la municipalité de Merlieux à Fouquerolles (Aisnes). On y trouve : un centre de lecture et de documentation, un atelier communal de PAO pour entreprises locales et une activité de reroutage téléphonique pour des professions médicales (et l'on parle de créer un service de scanérisation d'archives), qui a été prise en charge par une société parisienne.

Le CASP ou *maison des entreprises* (et pourquoi pas des services publics) est une formule qui permet de limiter la casse tout en favorisant la fertilisation entre les différentes activités s'y installant. A défaut, nous risquerions d'observer, non un maillage des activités et la création d'une gamme de services, pouvant représenter un pôle de compétence, mais une multiplication de centres de services, fragiles car isolés, à faible valeur ajoutée donc à faible durée de vie.

Pour agir dans la durée, la matière grise est indispensable aux PME et aux PMI. Elle est la clé de la compétitivité selon une étude d'Algoe citée dans les Echos du 17.12.92. Les PMI les plus dynamiques, notamment à l'exportation sont celles qui investissent le plus dans l'immatériel et la recherche en développement. Elles sont plus innovantes aussi car elles collaborent avec les universités, la recherche et d'autres entreprises afin de s'ouvrir à d'autres horizons.



Aujourd'hui à la différence de la France dont la politique en matière de Télétravail favorise plutôt les grandes organisations et s'intéresse au fonctionnement *intra* des entreprises, la politique anglaise du télétravail favorise, elle, plutôt la création de relations inter-entreprises et la recherche de nouveaux modes de partenariats en favorisant l'économie de marché, le *télébusiness*.

Voilà pourquoi, avoir une politique d'aménagement du territoire, au siècle des réseaux, implique une **politique favorisant la mise en place de Centres d'Affaires et de Services Partagés, en milieu économiquement fragile. Politique qui s'inscrit dans une option de mise en réseau qui les reliera tôt ou tard à d'autres avec qui ils pourront mutualiser coûts et savoir-faire.** Il devient donc moins important de bâtir que de rénover l'existant, afin d'obtenir des infrastructures polyvalentes et télécommunicantes à l'intérieur desquelles on tentera, mais cela est une autre histoire, d'attirer les services publics, des prestataires privés institutionnels, mais surtout la matière grise et les entrepreneurs.

# Conclusion

Dans la perspective du siècle des réseaux électroniques, nous devons porter un regard différent sur la gestion des territoires, mais aussi sur l'organisation des espaces d'accueil du tertiaire et des services qu'est l'immobilier de bureau.

L'éclatement des entreprises pour se rapprocher de leurs marchés et de leurs clients afin d'offrir des services de proximité, le recours croissant à des services extérieurs et à la sous-traitance par des micro-entreprises afin de diminuer le coût des services, sont autant de facteurs qui favoriseront la demande de structures d'accueil plus flexibles.

A l'orée du XXI<sup>e</sup> siècle, nous constatons une industrialisation et une spécialisation de la production des services, parfois sous-traités, accompagnées d'une démassification croissante du tertiaire.

L'importance des besoins en matière de *services bureaux* et en services à valeur ajoutée, à des prix accessibles au plus grand nombre, va avoir deux conséquences sur les organisations des espaces d'entreprises, des territoires :

- L'achat, la vente et la production de services *industrialisés* seront favorisés par l'emploi des télécommunications, avec par contre-coup la possibilité de se libérer de certaines contraintes spatiales.
- L'utilisation à *façon* de structures d'accueil tels que des Centres d'Affaires et de Services Partagés fournissant du *service bureau* comme dans une entreprise normale se développera car les CASP mutualisent leurs coûts et peuvent abriter des résidents de toutes origines. Représentants de grandes entreprises internationales, de PME, entreprises personnelles ou encore salariés vivant à proximité, tous sont des clients en puissance de centres de ressources et de *services bureaux* bon marché et adaptés à la grande diversité des attentes et des besoins de chacun.

Tout ceci se fera sur le long terme car il faudra bien vingt ans pour remettre en question les organisations post-industrielles qui perpétuent pour quelques temps encore les pratiques d'antan, y compris l'idée que l'on se fait de l'organisation des bureaux.

Un temps nécessaire pour mettre à profit quelques unes des conclusions de l'investigation d'Eurotechnopolis.

## Première conclusion

La profession et les solutions offertes par les CASP ne sont pas assez connues.

La polyvalence des prestations, les conditions d'accueil des entreprises et des personnes, la profession elle-même, restent confidentielles. Les pouvoirs publics et les collectivités territoriales doivent s'intéresser davantage au rôle des Centres d'Affaires dans l'économie locale. La profession en contrepartie doit mieux se déterminer dans ses rôles, ses moyens et sa spécificité en organisant son label et une classification indiscutable dans l'échelle des prestations et du standing qu'elle entend offrir à ses clients.

## Deuxième conclusion

Le partenariat entre la Cité et les CASP favorisera leur faisabilité en tant qu'instruments d'aménagement du territoire.

A défaut, les CASP s'installeront seulement dans les agglomérations urbaines importantes. Ce partenariat peut être étendu aux entreprises qui seraient encouragées à les utiliser comme *bureaux de proximité* pour certains de leurs salariés. Ce partenariat avec la Cité peut aussi faire du CASP une structure d'accueil qui favorise la création et le maintien d'entreprises de services lorsque des pépinières très techniques ne sont pas nécessaires. La profession ayant par ailleurs tout le savoir faire nécessaire pour gérer des Centres, elle pourra utilement soit créer, soit reprendre ceux déjà développés par les collectivités locales.

### **Troisième conclusion**

Un CASP offre une structure de fonctionnement plus profitable dans un milieu économique fragile.

Au départ le développement d'un Centre d'Affaires reposait sur deux notions très complémentaires. La location de bureaux équipés et l'offre de services bureaux. Les revenus locatifs sont désormais insuffisants dans un secteur immobilier en crise. Ce sont les services bureaux et des prestations de services annexes qui engendrent les profits d'autant qu'ils peuvent être maintenant vendus à des entreprises installées à proximité d'un CASP, mais également à distance. Ce qui améliore l'assiette de ses revenus.

Un CASP peut aussi devenir la structure d'accueil et de développement d'un savoir faire local pouvant être exporté, soit vers d'autres CASP soit vers le marché en général, ce qui contribue à la création de valeur ajoutée locale.

### **Quatrième conclusion**

Un CASP constitue une structure locale spécialisée qui permet l'accès aux services publics et aux services d'affaires.

Selon le Commissariat au Plan, en l'an 2000, 40% de la population française vivra en habitat isolé ou rural contre 1982. L'égalité des chances d'accès à l'éducation, aux services publics, aux services d'affaires doit amener la matière grise à la campagne. Campagne où il y a des hommes et des femmes qui mènent d'ores et déjà des activités polyvalentes de gestion, de formation, de travail à distance et où l'agriculture tient une moindre place. La mutualisation des moyens et la mise à disposition d'un standard de services à moindre coût passent par la création de ces structures spécialisées fortement communicantes que sont les CASP. Ils sont autant d'occasions de créer de l'emploi et d'attirer des populations désormais exigeantes en matière de services de proximité.

### **Cinquième conclusion**

Il faut encourager le secteur immobilier et la profession à investir dans les CASP.

Les actions d'intervention économique des collectivités sont accompagnées d'une perte d'efficacité des énergies et des deniers publics. La crise aidant, les stratégies d'intervention se feront plus précises et sans doute économes. Dans cette perspective **les pouvoirs publics trouveraient tout profit à relancer ce secteur privé de l'hôtellerie d'entreprises**, qui intéresse l'immobilier, les banques et la profession.

Le secteur privé pourrait alors être en mesure de créer des CASP, d'abord en fonction des contrats de partenariat passés avec les pouvoirs publics, avec certaines entreprises et administrations en mesure d'apporter leur clientèle, ensuite parce qu'auront été créées les conditions favorables à la création d'un marché local en matière de *services bureaux* de proximité et/ou à distance.

# Annexes

## Annexe 1 : Lexique

1) Structures d'accueil de type Centres de Ressources Partagés pratiquant la mutualisation des coûts

- *Télélocal* (ou bureau de voisinage), centre d'accueil pour des salariés installés à proximité des lieux d'habitations. Permet de limiter les migrations journalières des pendulaires.
- *Pépinière*, centre d'accueil pour des entreprises en cours de création
- *Hôtel d'entreprises* ou *Maison des entreprises* (télécottages) centre d'accueil et relai de proximité disposant de *services bureaux* et des prestations spécialisées pour des personnes et des entreprises résidentes. Un mix entre le télélocal et une pépinière.

2) Sous-traitance Administrative

- *Services bureau* (ou *facilities services*). Ensemble de prestations de services fournis à façon par des entreprises spécialisées dans la sous-traitance administrative. (On les trouve aussi dans un Centre d'Affaires).
- *Télécentre* ou *Centrale de Téléservices*. Centrale de prestations de services bureaux spécialisés, fournies à distance, ou téléservices télésecrétariat, télémarketing, télétraduction (certains parlent de Centre de télétravail). En réalité dans beaucoup de cas on devrait plutôt parler de réseaux intégrés de téléservices.

3) Structures d'accueil polyvalentes ne donnant pas lieu à bail commercial

- *Centre d'Affaires*, terme générique qui recouvre normalement l'immobilier du bureau, loué équipé, sans bail commercial, mettant à la disposition des locataires un ensemble plus ou moins important de services bureaux Ce terme a été banalisé, il recouvre maintenant aussi bien une agence de banque aux entreprises, un centre commercial avec bureaux...
- *Résidence bureau* (Hôtellerie ou Centre d'Affaires permettant la mise à disposition d'un studio en sus de prestation de services bureaux. Une sorte de Motel pour hommes d'affaires.
- *Centre d'Affaires et de Services Partagés* : Immobilier de location de bureaux équipés fournissant surtout du services bureaux à des clients non résidents et parfois à distance. La polyvalence de la structure d'accueil et de ses prestations est spécifique à chaque type de clientèle visée.

4) Services bureaux intégrés (ou Formule Multiservices)

Offres diverses de l'immobilier traditionnel (bail normal) en matière de services généraux et des services bureaux communs partagés par l'ensemble des locataires (accueil, salle de réunion, standard, atelier, photocopie,...).

## Annexe 2 : Exemple de tarification d'un centre d'affaires en 1993

Les ressortissants domiciliations

Service Accueil	500 F/Mois
Service lancement	850 F/Mois
Service Relais Commercial	1.100 F/Mois

(Résidents) résidence

Bureau équipé à partir de	3.500,00 F/Mois
---------------------------	-----------------

Bureau	2h	90,00 F
	1/2 journée	320,00 F
	journée	450,00 F
Salle de réunion (10 personnes)	2h	260,00 F
	1/2 journée	440,00 F
	journée	620,00 F

Plus de 10 personnes, se renseigner

Options : matériels supplémentaires et fournitures de bureau : tarifs sur demande

Services d'Assistance/Création de société

Démarches et formalités, frais inclus

SARL et assimilée 6.700,00 F

SA (hors enregistrement) 9.700,00 F

RC 1.800,00 F

Services Bureaux: Secrétariat

*Téléphonique:*

abonnement, 110 appels/mois, 700 F/Mois

forfait réception et traitement selon trafic

Administratif

lettre 32,00 F

page 43,00 F

tableau 80,00 F

Secrétariat :

L'heure 160,00 F

Secrétariat nuit et jours non ouvrés 320 F/h

Traitement de texte :

Composition sur devis sur devis

Impression laser dossier 10 à 5,00 F/p

Tirage avec modification 23 F/p

Pour clients extérieurs :

Secrétariat 180 F/h

Secrétariat nuit et jours non ouvrés 360 F/h

- lettre 40,00 F

- page 53,00 F

- tableau 90,00 F

Télécopies

Domicilié et Résident (abonnement gratuit) :

La page émise ou reçue (dégressif) 10 à 5,00 F

et impulsions téléphoniques

Extérieurs

La page émise ou reçue et impulsions téléphoniques 16,00 F

**Téléphone**

L'unité Telecom + 0,30 F

Télex

Consommations

Émission (par groupe de 5 lignes)

- France 14,00 F

- Europe 23,00 F

- Autres destinations : sur demande  
réception par groupe de 10 lignes 5,00 F

Abonné

abonnement mensuel 180,00 F

dépôt de garantie 1000,00 F

Non abonné

prise en charge par télex émis/reçu 17,00 F

Photocopies

Abonnement gratuit

Dépôt de garantie carte 100,00 F

Photocopies par secrétariat 1,00 F

Photocopies en libre service :

0 à 100 0,90F

101 à 500 0,80F

501 et plus 0,70F

Affranchissement courrier

Accès mensuel et routage tarif PTT 125,00 F

Mise sous enveloppes (non fournies) 8,00 F  
par tranche de 10 plis

Traduction

Anglais, allemand, espagnol, italien 7,40F  
la ligne à partir de

### **Annexe 3 : Liste des personnes ayant participé à l'enquête**

Cette étude de faisabilité a été réalisée auprès d'experts, de membres de réseaux, de Centres d'Affaires de Paris et de sa Région, de province et auprès de leurs clients. En sus d'une importante documentation, nous remercions les membres de la profession, clients de Centres d'Affaires, et experts qui nous ont apporté leur aide et notamment :

Monsieur C.Venot	Président du Syndicat National des Centres d'Affaires (CLI)
Monsieur Jore	ATEAC
Monsieur F.Pasquet	MULTIBURO
Monsieur M. Bissonnet	BURO-CLUB
Monsieur M .Fichez	Groupe FICHEZ
Madame Dubois	Orly Ouest Business Center
Monsieur Richard	Douai Trade Center
Monsieur Baschiera	Business Center de l'hôtel Hyatt-Société J.Com Travel
Monsieur Pompée	Consultant
Monsieur Lalice	Oxo Entreprise
Monsieur Duvaut	Conseil en management
Monsieur Ortolan	Société Bolsera
Madame Cascarino	Comtex International
Monsieur Fauvet	Président de la Section Immobilière de l'Association des Anciens Elèves de Sciences-Po
Monsieur Piettre	Conseil en management - Société TEMSI
Madame Smith	Relations publiques
Madame Gallon	Chevallier Responsable du centre des congrès VILLETTE CONGRES

## Annexe 4 : Bibliographie générale

- Les télécottages dans le Nord de l'Europe et l'aménagement du Monde Rural
- L'entreprise N° 94 - Août 1993 : *Avez-vous encore besoin de bureaux ?*
- Processeurs - Juillet 1993 : *Monter un centre de télétravail*
- Les Échos - Juin 1993 : *Les bureaux non affectés*
- La lettre de Citcom N° 9
- Défis - Dossiers Idées : *Ouvrir un centre d'Affaires* - 1992
- Challenge - Mars 1993 : *Comment créer son entreprise*
- La tribune Desfosses - Juin 1993 : *les services résidentiels : une demande sans limite*
- Les dossiers du Figaro Économique : *Bureaux : services sur mesures, Paris : l'arrêt de l'exode* - Mars 1993
- Le Point - Octobre 1992 : *Bureaux : on attend l'embauche*
- Le Monde de l'Informatique - Septembre 1991 : *Les espoirs renouvelés du télétravail*
- Les dossiers du Figaro Économique - Décembre 1991 : *Entreprises : mieux gérer les déplacements*
- *L'Entreprise Virtuelle* par Denis Ettighoffer - Editions Odile Jacob - 1992
- Sondage - IFOP/Eurotechnopolis Institut - Juillet 1992 : *Le bureau à domicile*



## Annexe 5 : Étude IFOP/Eurotechnopolis sur le rôle du bureau à domicile

### SYNTHESE

Le rôle du bureau à domicile : la société française est-elle prête pour de nouvelles formes d'organisation du travail ?

Sans doute, mais moins par un consentement mutuel conscient que par une adaptation continue et discrète à la transformation de notre société au travail moderne. C'est ce que découvre une enquête réalisée par l'IFOP durant l'été 1992, à la demande d'Eurotechnopolis Institut et financée par IBM.

La rupture de la frontière entre vie privée et professionnelle est consommée. D'un côté on s'est habitué à considérer le bureau comme une extension des lieux où se traitent les problèmes de la vie familiale et domestique : ainsi selon l'INSEE, 43% des cadres masculins reconnaissent utiliser leur téléphone au bureau pour joindre leur conjoint. D'un autre côté, les impératifs de la vie professionnelle, notamment en matière de formation continue, de préparation de réunions, de cercles de qualité, d'études ou d'exposés publics, amènent un nombre considérable de travailleurs à utiliser un bureau à domicile. A la question "les français ont-ils installé un bureau à domicile ?", on apprend que quasiment un français sur deux (4/10) dispose d'un bureau pour gérer ses affaires privées et professionnelles. **Plus d'un tiers, grâce à leurs équipements informatiques** ont le moyen de travailler ainsi à domicile. Les *leaders*, cadres supérieurs et professions libérales équipés à 50% sont suivis par les jeunes (15-24 ans) qui sont 36% à disposer d'un micro-ordinateur. Ces derniers prennent, dans le cadre de leur formation, l'habitude d'utiliser des micro-ordinateurs à domicile, une habitude qui se maintiendra sans doute dans leur vie professionnelle.

A la question de savoir si le bureau à domicile est déjà un lieu de travail on découvre que les français y sont déjà très actifs. D'ores et déjà **31% des français s'installent devant leur bureau personnel pour des raisons professionnelles**. Ils y passent en moyenne 6 h 30 par semaine : c'est-à-dire **l'équivalent d'une journée de travail !**

Dans la tranche la plus active, les 25-49 ans, près **d'un sur deux** travaille déjà à son domicile pour des raisons professionnelles. Ce phénomène intéresse dorénavant tous les échelons de l'entreprise, cadres et ouvriers inclus comme le montre l'enquête de l'Institut selon laquelle 43% des employés et 35% des ouvriers font partie de la population qui travaille partiellement chez elle. Ainsi le bureau à domicile est déjà le lieu d'un prolongement du temps de travail. Plus étonnant encore, à la question de connaître l'emploi du bureau personnel en dehors des horaires normaux, on découvre que **plus d'un français sur sept travaille à domicile pour raison professionnelle au moins un jour par semaine**. Il existe donc bien une flexibilité cachée du travail dans une société qui s'accepte progressivement duale.

En 1984 lors d'une enquête d'European Business School - Les Echos à la question "comment voyez-vous l'entreprise en 2025 ?" 53% des personnes interrogées tenaient pour probable que chacun travaillerait à domicile à cette époque : un possible déjà présent. Dans un consensus non-dit, nos organisations collectives procèdent à des micro-ajustements pour s'adapter à la transformation du travail. Les instruments de mesure traditionnels appréhendent difficilement ce temps partagé entre la vie privée et la vie professionnelle. Le travail s'installe dans les réseaux et les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) font tomber les frontières des lieux et des temps anciens réservés à des tâches spécifiques ou spécialisées. Un nouveau contrat devient possible entre l'entreprise et ses employés.

Ainsi à Stuttgart, IBM Allemagne a décidé de faire travailler 450 de ces cols blancs chez eux. Cette réinvention du bureau suite à un accord interne signé l'été 1991 sur les lieux de travail situés en dehors des murs de l'entreprise a manifestement séduit les 150 premiers collaborateurs d'IBM volontaires; la demande de postes de travail à domicile a été dix fois plus importante que l'offre. Certains secteurs comme la vente, la maintenance ou le développement, certaines tâches administratives comme la gestion du personnel, l'intendance y sont plus adaptés que d'autres. Tout le monde ne pourra pas bénéficier de cet accord, et de nombreuses précautions sont prises pour éviter l'isolement des personnes qui travailleront à domicile.

Quoi qu'il en soit le bureau de futur est en cours d'élaboration et celui du domicile y aura un rôle à jouer : bien plus vite qu'on ne l'imaginait ! L'enquête d'Eurotechnopolis Institut en fait une démonstration incontestable.

Denis ETTIGHOFFER - Président d'**Eurotechnopolis Institut**

## RESULTATS D'ENSEMBLE

Présentation de l'étude

Étude réalisée pour **Eurotechnopolis Institut** grâce au concours d'IBM.

*Méthodologie* : Enquête OMNIBUS hebdomadaire réalisée sur système CATI (Computer Assisted Telephone Interview).

L'échantillon a été structuré selon la méthode des quotas (Sexe, âge, profession du chef de ménage) et stratifié par région et catégorie d'agglomération.

*Population interrogée* : Échantillon national de 1 000 individus, représentatif de la population française âgée de 15 ans et plus.

*Dates de terrain* : Jeudi 9 et Vendredi 10 Juillet 1992.

### Principaux enseignements

Les français sont-ils prêts pour les nouvelles formes de l'organisation du travail ?

Le développement des *Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication* bouleversera à terme, l'organisation du travail dans les entreprises. Comment imaginer, en effet, que se maintienne partout le principe de la concentration des salariés dans un même lieu, sachant notamment le coût de l'immobilier d'entreprise; alors que beaucoup d'activités pourront s'accomplir ailleurs (à domicile), sans inconvénient majeur ? Déjà IBM, et quelques autres entreprises à la pointe de l'innovation, expérimentent l'idée de bureaux tournants (il y a moins de bureaux que de salariés).

**Les mentalités, dans tous les domaines, évoluent moins vite que les techniques.** Au-delà des opinions, des réactions se font jour à ces évolutions (trop ?) rapides. Eurotechnopolis Institut a voulu faire le point sur les faits : **les français disposent-ils déjà, à domicile, d'un lieu de travail équipé ? Comment l'utilisent-ils ?**

Les français ont-ils installé un bureau à domicile ?

4 français sur 10 disposent, à domicile, d'un meuble-bureau spécialement réservé pour *travailler, remplir des papiers ou faire leur courrier* (5 sur 10 se contentent d'une table qui sert aussi à prendre des repas).

Les plus équipés :

- les 15-24 ans (61% disposent de ce bureau à domicile), parce que beaucoup sont scolarisés,
- les 35-49 ans (45% sont équipés), à l'âge de la plus grande activité,
- les cadres supérieurs et les professions libérales (87%) ont presque tous leur bureau ; mais aussi les artisans et commerçants, patrons de petites entreprises (65%) et les agriculteurs (56%, si l'on considère la profession du chef de ménage), qui gèrent leur entreprise à domicile.

Étonnamment, les retraités (36%) et ouvriers (22%) ressentent nettement le besoin d'installer un bureau à domicile.

L'agglomération parisienne, mieux équipée (52%) indique-t-elle la voie ?

L' équipement professionnel à domicile

35% des particuliers disposent, à domicile, d'une machine à écrire, 32% d'un minitel, 20% d'un micro-ordinateur (1% des français sont déjà équipés d'un micro-ordinateur connecté au système d'information de leur entreprise).

La progression de ces équipements est remarquable. Celle des micro-ordinateurs, selon les populations, est riche d'enseignements :

- les plus jeunes (15-24 ans) ont largement adopté, à domicile, cette technologie : 36% disposent d'un micro-ordinateur. Leurs habitudes se maintiendront naturellement en milieu professionnel. - Au contraire, les plus de 50 ans (on sait que moins de 20% des 50-64 ans travaillent) sont demeurés réticents (50-64 ans : 10% d'équipement; 65 ans et plus : 4%). Le phénomène de génération joue pleinement.
- Les cadres supérieurs et professions libérales sont équipés à 50% : les cadres moyens à 26%, les artisans-commerçants -patrons de PME à 22%. Dans les foyers où le chef de ménage est cadre moyen ou artisan/commerçant, le taux d'équipement en microordinateur est même de 30%.
- Les employés et les *cols bleus*, moins familiers de ces techniques, semblent s'y accoutumer progressivement : 20% possèdent un micro-ordinateur.
- Plus d'un tiers des français ont déjà les moyens de travailler à domicile.

L'installation d'un bureau à domicile, largement répandue chez les professions supérieures, se développe sous l'impulsion des plus jeunes.

Le bureau à domicile est-il de à un lieu de travail ?

Quelle que soit l'organisation le niveau d'équipement de leur bureau à domicile, les français y sont déjà actifs :

- 90% y remplissent des papiers ou y font leur courrier, passant en moyenne deux heures par semaine à cette activité.
- 49% y étudient et s'y forment (même si cette formation n'est pas nécessairement professionnelle) pendant près de six heures par semaine.
- 24% s'occupent d'une association ou d'un club dont ils sont membres, à raison de trois heures par semaine.
- 31 % s'y installent pour leur travail, pour des raisons professionnelles, passant en moyenne 6 h 30 par semaine,
- logiquement, les plus concernés sont les 25-49 ans, les plus actifs. Près d'un sur 2 travaille déjà à son domicile pour raisons professionnelles (6 heures 30 en moyenne par semaine),
- l'habitude est, là encore, plus répandue parmi les cadres supérieurs et moyens (8 sur 10 travaillent à domicile - 30% de ceux-ci y travaillent plus de 11 heures par semaine) ; mais elle existe aussi parmi les artisans/commerçants (74%) et les cadres moyens (66%) et, c'est plus frappant, chez les employés (43%) et les ouvriers (35%).

Ainsi, le bureau à domicile est-il déjà le lieu d'un prolongement du temps de travail :

Parmi les 31% de français qui travaillent à leur domicile pour raisons professionnelles

- Pendant la semaine, avant 18 h, 25% travaillent tous les jours ou presque; en tout, 53% travaillent au moins un jour par semaine.
- Par ailleurs, pendant le week-end ou en dehors des horaires de bureau, 22% travaillent tous les jours ou presque; 49% au moins un jour par semaine.

En dehors des horaires de bureau (semaine, avant 18 heures), ce sont donc :

- Plus d'un français sur 7,

- 1 sur 6, entre 15 et 24 ans,
- 1 sur 4, entre 25 et 34 ans,
- 1 sur 5, entre 35 et 49 ans,
- plus d'1 cadre sur 2 (cadre supérieur ou cadre moyen),
- 1 ouvrier sur 7 et 1 employé sur 9 qui travaillent à domicile pour des raisons professionnelles au moins un jour par semaine.
- Toutefois le domicile ne semble pas pour beaucoup de français, un véritable lieu de travail. Reste aux entreprises (dont l'activité s'y prête) à franchir le pas de cette nouvelle forme de délocalisation.

## RÉSULTATS

### Les français ont-ils installé un bureau à domicile ?

Le meuble dont on dispose

Question : à votre domicile, lorsque vous avez besoin de travailler, de remplir des papiers, de faire votre courrier, etc., utilisez-vous le plus souvent...?

Base : 1 000 personnes	%
la table sur laquelle vous prenez régulièrement vos repas	54
Un meuble-bureau réservé à cet usage	43
Le meuble-bureau de vos enfants	2
Une autre table	1
Pas de table (lit/genoux/sol) (non suggéré)	1
Vous n'avez pas ce besoin (non suggéré)	2
Ne se prononcent pas	1

( le total des pourcentages est supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses.)

L'équipement professionnel à domicile

Question : parmi les équipements suivants, quels sont ceux dont vous disposez à votre domicile ?

Base : 1 000 personnes	%
Une machine à écrire	35
Le minitel	32
Un micro-ordinateur	20
Une calculatrice (non suggéré)	4
Un télécopieur (fax) (non suggéré)	2
Un photocopieur (non suggéré)	1
Une imprimante (non suggéré)	1
Autres équipements	2
AU MOINS UN DE CEUX-LA	58
Aucun	41
Ne se prononcent pas	(2)

1. Connectés : 1% ; non connectés : 19%.

2. Le total des pourcentages est supérieur à 100% ; les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses.

### A quoi sert aujourd'hui le bureau à domicile ?

#### Les activités à domicile

Question : et toujours à votre domicile, vous arrive-t-il, ne serait-ce qu'occasionnellement, de vous installer devant cette table/ devant ce bureau... ?(question posée à tous)

Base : 1000 personnes	OUI	NON	NSP
Pour remplir des papiers administratifs (feuilles d'impôts, correspondance sécurité sociale) ou pour faire votre courrier	90	10	0
Pour étudier / Pour vous former	49	51	0
Pour votre travail, pour des raisons professionnelles	31	68	1

Pour vous occuper d'une association, d'un club dont vous êtes membre	24	76	0
Pour d'autres raisons : loisirs, repas, téléphone...	35	63	0
<b>POUR AU MOINS UNE ACTIVITE</b>	<b>96</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

### Le temps passé pour chaque activité à domicile

Question : (pour chaque occupation citée) pouvez-vous me dire approximativement combien d'heures par semaine vous passez devant cette table/devant ce bureau...? (Question posée, pour chaque activité, à ceux qui déclarent la pratiquer).

	Moyenne en h.	Moins de 5 h.	2 à 5 h.	6 à 10h.	11 h.	NSP et plus	Total	Base
Pour remplir des papiers administratifs (feuilles d'impôts; correspondance sécurité sociale,...) ou pour faire votre courrier	2,1	59	30	4	4	3	100	898
Pour étudier/pour vous former	5.8	31	32	16	15	6	100	485
Pour votre travail, pour des raisons professionnelles	6.5	25	34	18	18	5	100	310
Pour vous occuper d'une association, d'un club dont vous êtes membre	2,9	51	34	4	7	4	100	239
Pour d'autres raisons	5,2	27	38	16	11	8	100	369
<b>TOUTES ACTIVITES CONFONDUES</b>	<b>8,9</b>	<b>16</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>960</b>

### Le bureau à domicile et le prolongement du temps de travail

**Rappel** : 31% utilisent le bureau à domicile pour raisons professionnelles.

#### Le travail professionnel à domicile pendant les horaires de bureau

Question : pendant la journée (c'est-à-dire avant 18 heures), utilisez-vous ce bureau pour des raisons professionnelles...? (posée à ceux qui utilisent le bureau pour raisons professionnelles)

Base : 310 personnes	%
Tous les jours ou presque	25
3 à 5 jours par semaine	10
1 à 2 jours par semaine	18
2 à 3 fois par mois	5
1 fois par mois	4
5 à 10 fois par an	3
Moins souvent	3
Jamais	31
Ne se prononcent pas	1

#### Le travail professionnel à domicile le soir et le week-end

Question : et pendant le week-end ou le soir, utilisez-vous ce bureau pour des raisons professionnelles...? (posée à ceux qui utilisent le bureau pour raisons professionnelles)

Base 310 personnes	%
Tous les jours ou presque	22
3 à 5 Jours par semaine	12
1 à 2 jours par semaine	15
2 à 3 fois par mois	8
1 fois par mois	4
5 à 10 fois par an	2

Moins souvent	7
Jamais	28
Ne se prononcent pas	2



## Structure de l'échantillon

Sexe	%
Homme	48
Femme	52
	100
<b>Age</b>	%
15-24 ans	19
25-34 ans	19
35-49 ans	24
50-64 ans	19
65 ans et plus	19
	100
Profession du chef de ménage	%
Agriculteur	3
Artisan, commerçant	6
Profession libérale, cadre supérieur	10
Profession intermédiaire	13
Employé	10
Ouvrier	23
Retraité	33
Autre inactif	2
	100
Profession de l'interviewé	%
Agriculteur	2
Artisan, commerçant	1
Profession libérale, cadre supérieur	2
Profession intermédiaire	9
Employé	18
Ouvrier	6
Retraité	11
Autre inactif	51
	100