

*France : deux décrets relatifs au « tertiaire » viennent d'être publiés : l'un institue une aide financière de l'Etat aux entreprises privées ou semi-publiques parisiennes qui acceptent de développer leurs activités non productives dans 14 agglomérations de province : l'autre institue un contrôle de l'Etat, non seulement sur les constructions nouvelles mais également sur l'utilisation des locaux existants pour les entreprises de grande taille. Cette politique établit ainsi une égalité de traitement rigoureuse entre les entreprises privées et les entreprises ou les administrations de l'Etat et conduit au développement régional d'un secteur économique dont l'importance va croissant. Deux aspects de ce problème des activités « tertiaires » sont abordés ici.*



## DECENTRALISATION 1. DE L'INDUSTRIE

Au lendemain de la guerre, les théoriciens du développement régional tels que J.F. Gravier se sont fait les champions de « l'usine dans la verdure ». S'ils rencontrèrent alors un certain écho, ce furent surtout les critiques des sceptiques qui accueillirent leurs exposés. Il n'en reste pas moins que vingt ans après, la décentralisation industrielle est devenue une réalité française. Il n'est pas de ville, de village qui n'ait le droit de rêver à sa zone industrielle, aux emplois qu'elle suscitera, à la croissance économique et au bien-être municipal retrouvé. Pour des milliers d'édiles, la décentralisation est devenue une mystique à laquelle on est prêt à sacrifier beaucoup. Aux portes des petits bourgs, au creux des villages, des terrains verdoyants sont consacrés aux industries. La zone industrielle restera comme un des symboles essentiels d'une époque un peu romanesque où le rêve saint-simonien entretient la veillée des chaumières.

Mais qui aurait pensé qu'après avoir déplacé des usines, on s'attaquerait aux symboles plus voyants de l'économie industrielle, les frontons des banques, les piliers des compagnies d'assurances, les façades derrière lesquelles les maisons de commerce, les entreprises de fabrication ou de service ont leurs sièges et leurs bureaux ?

Cette autre conquête de l'espace, cette liberté de localiser les activités et les hommes n'est certes pas achevée et elle

n'aura été possible qu'à partir du moment où, le calcul économique et l'expérience aidant, les risques d'accident se trouvent prévenus. Aujourd'hui, la décentralisation tertiaire devient opérationnelle.

### Pourquoi décentraliser les entreprises tertiaires.

Inventée pour rééquilibrer la carte de France, « réchauffer les extrémités et décongeler le cœur », la décentralisation industrielle est le véhicule d'un autre déséquilibre entre Paris et la province : elle apporte à la province, plutôt que l'air de Paris, le paysage de sa banlieue. Dans la plupart des cas, les décentralisations industrielles ont consisté à implanter dans les régions des unités de fabrication dont la majorité des effectifs est de qualification peu élevée et dont l'encadrement est réduit.

Or, l'objectif du développement régional n'est-il pas finalement de former et d'accroître les élites régionales ?

Et puis l'industrie n'est plus la principale créatrice d'emplois. Les entreprises de service, les commerces, les administrations, l'enseignement, bref, toutes les activités qui ne créent pas directement des biens de consommation, of-

frent désormais deux emplois quand l'industrie en crée un. En outre, l'entreprise industrielle connaît cette mutation des cols blancs qui avait tant frappé les observateurs de l'économie américaine au lendemain de la guerre. Le tech-





# AU TERTIAIRE



par GÉRARD WEILL et ROBERT DE SEYNES

nicien, le dessinateur, l'ingénieur, l'employé de bureau occupent déjà jusqu'à 25 % de l'emploi industriel. Cette tertiarisation de l'économie limiterait une politique d'aménagement du territoire qui ne serait fondée que sur la décentralisation des emplois industriels.

Déjà en région parisienne, malgré la stabilité désormais assurée des effectifs industriels, les créations d'emploi se multiplient au point que la croissance démographique de l'agglomération défie les prévisions. Aussi convient-il de promouvoir avec vigueur une politique de décentralisation tertiaire.

En outre, la décentralisation des activités de ce secteur apparaît comme une conséquence de la politique urbaine telle qu'elle a été décidée et mise en œuvre depuis quelques années : la promotion de grandes métropoles à partir des grandes villes actuelles qui souvent se caractérisent par l'étroitesse des activités « nobles », de même que la création de villes nouvelles ou le desserrement sur des centres existants de l'activité économique de la métropole, impliquent que soient découverts et utilisés les leviers d'une nouvelle mobilité géographique des activités.

Il est donc de l'intérêt de la collectivité nationale de vouloir activer ce domaine de l'aménagement. En est-il de même pour les entreprises ?

## 1. Structure et organisation de l'entreprise

S'il est communément admis que la structure doit être évolutive pour s'adapter aux nécessaires mutations, ce principe se trouve plus rarement appliqué. Cet immobilisme, révélateur de la « philosophie de direction » de nombreux responsables d'entreprises, entraîne une réticence aux modifications, premier réflexe rencontré chez les dirigeants sur le problème de la décentralisation.

Ce n'est souvent que sous la pression de diverses forces que le chef d'entreprise peut être conduit à envisager une modification de structure compatible avec une implantation hors de la région parisienne :

- interdiction d'acquérir ou de construire les nouveaux locaux nécessaires à son expansion ;
- coût des opérations immobilières à Paris ;
- nécessité de moyens de gestion plus perfectionnés.

Dès cette décision, qu'elle soit provoquée ou volontaire, le problème essentiel est bien de savoir comment l'organisation de l'entreprise doit être adaptée pour tenir compte de la nouvelle localisation de ses différents éléments.

La centralisation des moyens de direction, d'administration et de gestion a imposé aux entreprises la mise en place de tout un ensemble de circuits joignant les centres de décision, les agents d'exécution et l'environnement. Ces circuits ont pour principale fonction, de transmettre les informations. La première tâche à mener est donc de mesurer l'intensité de ces liaisons.

Cet examen permet de discerner les contraintes propres à chacune des fonctions rassemblées au siège. Il doit conduire ensuite à chercher où peuvent être établies des solutions de continuité. A ce stade, il ne s'agit que d'une étude technique où sont évalués les besoins internes (liés à l'entreprise), indépendamment des facteurs externes (liés aux hommes) qui seront examinés ultérieurement. On décompose ainsi l'entreprise en unités classées suivant leur plus ou moins grand niveau d'autonomie.

Certains services, bureaux de dessins, laboratoires, d'une société d'études n'ont pas besoin d'être à proximité de la direction générale.

## 2. Les communications : l'informatique

Les méthodes modernes de traitement de l'information joueront nécessairement un grand rôle dans l'adaptation des entreprises à leurs nouvelles localisations.

Les matériels nouveaux, par leur rapidité d'accès et de calcul, leur capacité en mémoires permanentes, le traitement à distance et la possibilité d'établir un dialogue direct entre la machine et les hommes se trouvant aux terminaux, apportent une solution remarquable aux problèmes posés et sont une des clés de la décentralisation dans le secteur tertiaire.

Alors que jusqu'à présent au contraire les ensembles électroniques se trouvaient en très grande majorité aux sièges, le télé-traitement permet d'implanter l'ordinateur en un lieu éloigné de la direction générale.

Toutefois, le traitement à distance nécessite des liaisons d'excellente qualité, de grande capacité et de fort débit. Leur nombre





doit être suffisant, le délai d'obtention rapide et le coût raisonnable.

De plus, l'investissement en matériel électronique moderne est coûteux, tant par son prix que par les dépenses d'exploitation (à titre d'exemple, les liaisons du Groupe Drouot avec ses quarante centres extérieurs représentent plus de 2 000 000 de francs par an) et les incidences fiscales.

L'accent mis sur les télé-communications ne doit pas faire négliger les autres moyens de liaison nécessaires à une bonne marche des services éloignés et du siège.

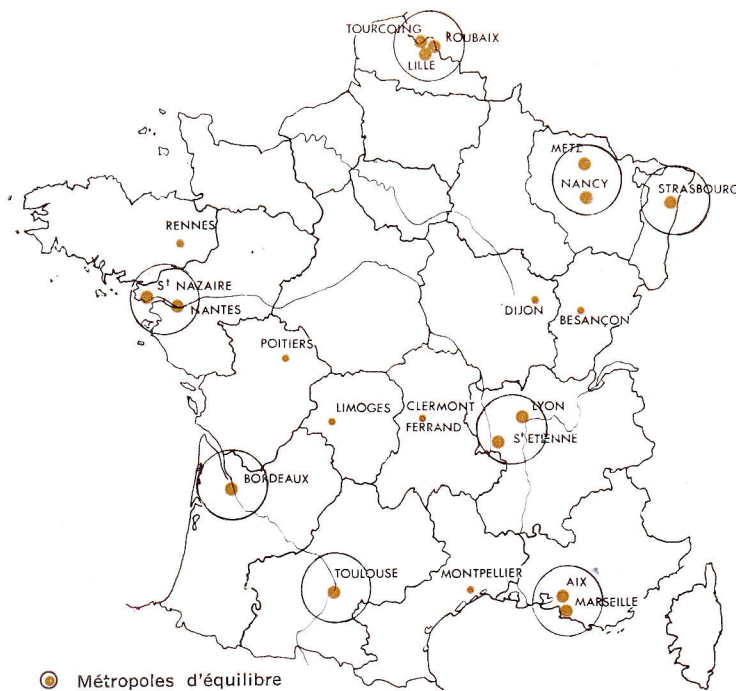
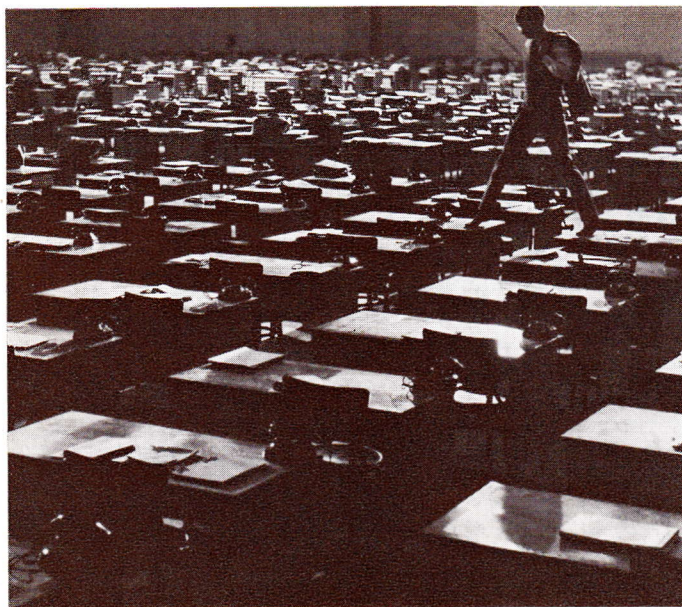
La voie postale ne peut être remplacée pour les informations qui doivent être véhiculées par leur propre support (arrêtés de compte, polices d'assurance, déclarations de sinistres, dessins...). Le délai de transmission de certaines d'entre elles doit parfois être très court, que ce soit pour des motifs juridiques ou commerciaux, et ne pas dépasser une nuit de courrier. Fréquemment, cette diffusion sera bloquée sur un petit nombre de jours du mois.

Les recettes postales auxquelles ils seront rattachés devront disposer des moyens humains et matériels leur permettant de faire face à cette pointe, ce qui n'est pas toujours le cas même dans la périphérie d'agglomérations millionnaires.

Le deuxième type de communications est celui qui est réalisé par la présence physique des interlocuteurs. Plus la qualification des services décentralisés sera élevée, plus le déplacement de leurs responsables devra être limité en durée, car il concerne ceux dont le temps est le plus cher pour la compagnie.

### 3. L'environnement

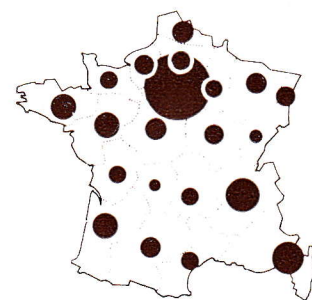
C'est le problème de l'équipement « en services » des villes de province qui se pose ici. La ville d'accueil doit disposer de l'équipement commercial, bancaire et financier, culturel, artistique, sportif, ainsi que des services (administration, enseignement, hôpitaux et médecins).



● Métropoles d'équilibre

● Autres capitales régionales

Agglomérations bénéficiant des aides de l'Etat au « tertiaire »



1962

Population tertiaire féminine.

Il s'y ajoute des besoins spécifiques suivant la nature des unités décentralisées. Des services d'études voudront la présence d'universités, d'écoles d'enseignement supérieur, de bibliothèques; des services juridiques souhaiteront se trouver au siège d'une cour d'appel; un service électronique préférera un service d'entretien qualifié sur place.

De plus, des sociétés qui n'hésitent pas à envisager un départ presque total se refusent néanmoins à le faire si elles sont les seules de leur profession; elles estiment qu'elles se trouveraient pénalisées dans ces conditions.

En outre, plus le pouvoir de décision de la structure locale sera autonome, plus le niveau des personnels décentralisés sera élevé.





#### 4. Les immeubles

Quelle sera l'utilisation des locaux antérieurement occupés par les services déplacés? Le problème est important, car les responsables comprennent difficilement l'intérêt pour la collectivité de provoquer des transferts sans que cela aboutisse à une utilisation finale différente des locaux occupés. Conçus à l'usage de bureaux, avec parfois luxe et volume perdu notable (halls de compagnies d'assurances ou de banque) leur transformation en un autre usage apparaît plus que problématique.

S'il s'agit d'une libération couvrant les besoins en surface nécessités par l'expansion de l'entreprise à moyen terme, la décentralisation peut apparaître justifiée. En revanche, si le départ de services entraîne la libération d'une fraction importante des locaux, le réemploi de ces derniers pose un problème.

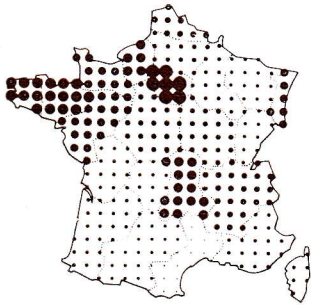
#### 5. Les problèmes humains

Dans quelle mesure les personnels assurant ces emplois continueront-ils à le faire après la décentralisation.

Plusieurs solutions doivent alors être examinées : remplacements par recours à des mutations internes, recrutement parisien avec affectation prévue en province, recrutement local au futur lieu d'installation.

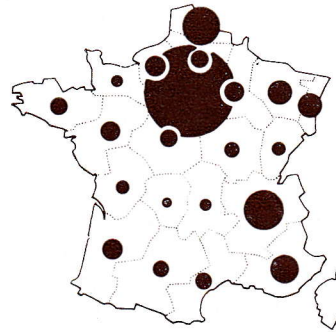
Les problèmes rencontrés au cours de cette phase de la préparation de la décentralisation sont de plusieurs ordres.

On doit procéder à une appréciation de la capacité des personnels à prendre responsabilité et initiative en dehors du siège. Cette difficulté existe plus particulièrement dans les entreprises fortement hiérarchisées, ainsi que dans celles où l'avancement se fait surtout en fonction de l'ancienneté. L'exemple de Du Pont de Nemours, et de bien d'autres firmes, aux U.S.A., montre qu'une forte décentrali-



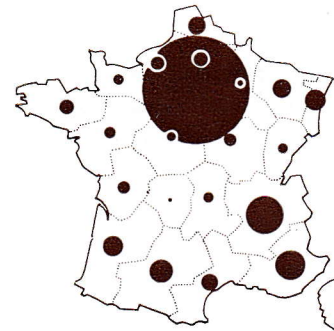
1962

% de la population active tertiaire féminine par rapport à la population active tertiaire totale.



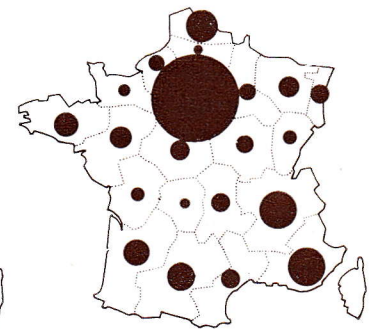
1964

Sièges sociaux des entreprises.



1963

Nombre de chercheurs.



1965

Nombre d'élèves dans les classes préparatoires aux grandes écoles.

La réponse ne peut être fournie que par une enquête psycho-sociologique; celle-ci permettra de déterminer quels sont les personnels se refusant, même au prix de leur cessation d'activité au sein de l'entreprise, à quitter la région parisienne. Les raisons peuvent en être nombreuses : propriété du logement actuel, âge, entourage familial, présence d'un conjoint travaillant et ne pouvant envisager son départ, études des enfants,... D'autres motifs peuvent être d'ordre uniquement psychologique : le mythe parisien face à « l'enterrement en province ». Pour les cadres, quelles peuvent être leurs espérances de carrière dans la nouvelle ville, s'ils venaient à quitter leurs entreprises actuelles ?

sation des décisions peut parfaitement s'accommoder d'une puissante intégration de la firme. Le contrôle rigoureux des résultats au sommet et la centralisation des questions financières donnent une structure très intégrée, mais en dessous de cet état-major, les « départements » correspondent à de véritables entreprises avec autonomie de commandement.

Faute d'une conception semblable, l'encadrement des unités décentralisées posera toujours des problèmes.

La préparation psychologique doit être soigneusement calculée de façon à entraîner l'adhésion totale du personnel appelé à partir. Obtenir cette adhésion peut être une opé-





ration coûteuse : IBM pour son installation à Montpellier (450 « décentralisés »), Kalamazoo lors de son déménagement total à côté de Bordeaux, firent transporter leur personnel, avec les conjoints, en avion bien avant la réalisation pour leur permettre de voir la nouvelle implantation, de rayonner, de prendre contact.

### 7. Les implications financières

Chacun des problèmes qui ont été passés en revue a son implication financière. Il ne peut être question de les évaluer, car chaque opération est en ce domaine un cas d'espèce.

Bornons-nous à énumérer les principaux :

- Immobilisations : terrain, constructions, matériels, logements du personnel ;
- Frais d'études : organisation de la structure et des méthodes avec une période transitoire, enquête psycho-sociologique ;
- Formation et recrutement des personnels nouveaux ;
- Coût de déménagement et réinstallation (personnels, matériels) ;
- Différence de coût des patentes ;
- Coût des liaisons supplémentaires (courrier, télécommunications, transports) ;
- Temps passé par les responsables, leurs subordonnés et leurs conseils extérieurs pour la préparation et la réalisation de l'opération.

En contrepartie, doivent être comptabilisées les recettes provenant du réemploi des immobilisations libérées, des économies résultant de la nouvelle organisation, l'amélioration non chiffrable des méthodes de gestion.

Quoi qu'il en soit, une décentralisation coûte cher au départ, même si elle peut améliorer par la suite la rentabilité.

### 8. Délai de réalisation

L'énumération des difficultés rencontrées par les entreprises fait ressortir la minutie avec laquelle ces opérations doivent être préparées pour être menées à bien dans les meilleures conditions économiques. Ceci a pour conséquence directe le temps nécessaire à leur réalisation.

\*  
\* \*

Aucune de ces difficultés n'est en soi insurmontable. Il reste que la préparation d'une opération de décentralisation est complexe. C'est, en fait, une modification complète des structures de l'entreprise. En ce sens, la décentralisation est considérée aujourd'hui par certains comme un moyen de remettre en cause des structures, de changer des habitudes, voire comme une étape de la croissance de la firme.

C'est là probablement une des tâches les plus importantes à laquelle doit s'atteler la Délégation à l'Aménagement du Territoire.

Au terme de cette analyse il n'y a pas de différences fondamentales entre les problèmes liés à la décentralisation des activités tertiaires et industrielles. Celles-ci ont été l'objet d'études approfondies et l'expérience acquise à l'occasion de la réalisation effective d'opérations nombreuses constitue un guide précieux. Toutefois, les méthodes mises au point en ce domaine sont inapplicables à l'état brut.

En simplifiant à l'extrême, on pourrait dire qu'en ce qui concerne les facteurs propres à l'entreprise, si pour le secteur secondaire c'est le coût de transport qui est essentiel, pour le tertiaire, c'est la facilité de liaison.

Pour ce qui touche aux hommes, la notion de réservoir de main-d'œuvre est fort importante dans le secteur secondaire, alors que c'est la notion d'environnement qui est primordiale pour le tertiaire.





