

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 75 (1995)  
**Heft:** 3

**Rubrik:** Les nouvelles tendances de la consommation

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Le consommateur sur le marché mondial (\*)

Thimothy H. Baker, consultant à la division des politiques de la concurrence et des consommateurs, OCDE, Paris

**L**a déréglementation et l'essor des nouvelles technologies estompent les limites géographiques des marchés et suscitent des opérations directes d'achat et de vente transfrontières. Mais un certain nombre d'obstacles restent à surmonter pour créer un marché véritablement planétaire (¹).

Les consommateurs n'hésitent plus à s'adresser à des fournisseurs étrangers pour leurs achats de détail. Les systèmes modernes de communication et de transport, ainsi que l'utilisation croissante des cartes de crédit ont entraîné une augmentation rapide des ventes directes à distance (voir encadré page suivante). Entre 1987 et 1992, les achats à domicile se sont régulièrement accrus aux États-Unis et dans

les grands pays de l'Union européenne (²). Si la majeure partie de ces transactions se déroule à l'intérieur des frontières nationales, les achats transfrontières semblent en plein essor. **La société française La Redoute**, troisième entreprise mondiale de vente par correspondance, indique que 35 % de ses ventes annuelles (21 milliards FFR) sont réalisés hors de France. De nombreuses sociétés de commercialisation directe et de vente à distance prévoient de se lancer dans le commerce international ou d'accroître leur activité dans ce domaine.

Bien que les transactions transfrontières deviennent plus fréquentes, elles ne représentent encore qu'une faible portion du marché de la vente par correspondance ou des achats à domicile. Les consommateurs manquent encore d'information et de confiance. Pourtant la réduction des barrières commerciales et des problèmes d'accès aux marchés se traduirait par un choix plus large et des prix plus concurrentiels pour les consommateurs du monde entier (³). Et le

(\*) Article paru dans le n° 192 (février-mars 1995) de la Revue « l'Observateur de l'OCDE » et publié avec son aimable autorisation et celle de l'auteur.

1) Le consommateur dans un marché international, disponible gratuitement auprès de la division des politiques de la concurrence et des consommateurs, direction des affaires financières, fiscales et des entreprises de l'OCDE.

2) Les nouvelles techniques d'achat à domicile. Les éditions de l'OCDE, Paris, 1992 ; Erich Linke, « Achats à domicile : quoi de neuf ? », l'Observateur de l'OCDE, n° 178, octobre-novembre 1992.

3) Anthony Kleitz et Americo Beviglia Zampetti, « L'accès au marché : un défi aux échanges ? », l'Observateur de l'OCDE, n° 191, décembre 1994-janvier 1995.



... « avant de pouvoir faire leurs achats sur le marché mondial, les consommateurs doivent (...) se familiariser avec les nouvelles méthodes de publicité par la voie des télécommunications... ».

marché « global » offre un potentiel énorme aux producteurs et aux prestataires de services qui verront s'ouvrir de nouveaux débouchés et de nouvelles perspectives de vente.

Selon La Redoute, les goûts s'internationalisent, surtout dans le secteur de l'habillement, mais il est encore trop tôt pour parler d'un « consommateur mondial ». Les attentes en ce qui concerne la livraison, la qualité, les campagnes de promotion et les méthodes de paiement varient encore considérablement d'un pays à l'autre. Aussi l'entreprise décentralise-t-elle les opérations commerciales et les relations avec les clients, chaque direction locale assurant la préparation et la distribution des catalogues, les traductions, la tarification, le positionnement sur le marché, la livraison, le règlement et le service après-vente.

Ce genre de difficultés explique pourquoi bon nombre de sociétés hésitent à s'implanter sur le marché mondial. Malgré les progrès réalisés dans la suppression des barrières douanières au sein de l'UE, une étude récente du Bureau européen des unions de consommateurs (BEUC) a révélé que beaucoup d'entreprises de vente par correspondance refusent de livrer à des consommateurs d'autres États membres des marchandises déjà disponibles sur le marché national (4). Cette réticence a plusieurs causes : la

nécessité de moduler les prix en fonction de chaque pays, le coût des paiements internationaux, l'hétérogénéité des règles de sécurité et des normes nationales.

### LES NUMÉROS VERTS

**L**'extension rapide des « numéros verts » (numéros d'appel gratuits) aux États-Unis (« 800 numbers ») est de bon augure pour la révolution en cours dans les télécommunications. Elle a conduit les consommateurs, les entreprises et les pouvoirs publics à modifier leur attitude concernant la disponibilité des biens et des services et l'information les concernant. C'est en 1967 que AT&T a introduit le service d'appel gratuit pour permettre à de grandes entreprises américaines de prendre en charge financièrement les appels de leurs plus gros clients et fournisseurs. Aujourd'hui, quelque 600 000 entreprises ont ouvert plus de 1 300 000 numéros verts. En 1993, les numéros d'appel gratuits ont reçu plus de 13 milliards d'appels aux États-Unis.

4) Cross-border Distance Selling, BEUC 29393, Bruxelles, octobre 1993, rapport établi pour le service de la politique des consommateurs de la Communauté européenne.

### LES TÉLÉCOMMUNICATIONS ET LE MARCHÉ PLANÉTAIRE

Les télécommunications et les technologies connexes sont au cœur du marché planétaire. Satellites, câbles à fibres optiques, réseaux de radio et de télévision, ordinateurs portables et puissants, logiciels complexes et électronique grand public, télécopieurs, téléphones portables, disques compacts et maintes combinaisons de ces différentes techniques manipulent et délivrent déjà, de manière quasi instantanée, d'énormes quantités d'informations chaque seconde dans le monde entier. Ces outils deviennent chaque jour moins coûteux et plus faciles à utiliser.

Des secteurs entièrement nouveaux pourraient émerger, les activités économiques et sociales établies dépendant de plus en plus des multimédias et des autoroutes de l'information (services d'information par accès en ligne et messagerie électronique). Internet, prototype de l'« autoroute » électronique, compte déjà quelque 30 millions d'utilisateurs sur 50 000 réseaux répartis dans 65 pays et accueille chaque mois près d'un million de nouveaux adhérents.

Grâce à la précision des annonces et la garantie d'être livré en temps voulu, l'achat à distance séduit de plus en plus de consommateurs, en tant que moyen commode et rentable d'obtenir des produits, des services et des informations de qualité. De fait, 86 % des consommateurs américains pensent que l'existence même d'un numéro d'appel gratuit est un gage de qualité et jugent qu'une société qui n'en possède pas a sans doute une raison inavouée de rendre la communication difficile.

De nombreuses entreprises américaines, conscientes de la puissance de cet outil de commercialisation, ont incorporé un service de numéros gratuits dans leur stratégie globale. Ces services leur permettent de réduire les frais de vente, d'améliorer la marge bénéficiaire et d'en faire profiter leur clientèle en abaissant les prix. Alors que le coût moyen d'un démarchage par téléphone aux États-Unis est de l'ordre de 300 dollars, celui d'une vente par numéro vert s'établit aux alentours de 7 dollars (l'achat moyen par numéro vert est de 223 dollars). Les services d'appel gratuits ont un effet tout aussi favorable sur d'autres formes d'achat à domicile. Dans la vente par correspondance, les ventes sur catalogue ont augmenté de 93 % en six ans, principalement grâce à l'utilisation des numéros verts.

La réussite des numéros d'appel gratuits peut être partiellement attribuée à la libéralisation des réglementations gouvernementales et à la standardisation des techniques. Deux facteurs essentiels qui, s'ils étaient appliqués à l'échelle internationale, stimuleraient fortement l'expansion de ce type de service et aussi le développement d'autres secteurs de l'industrie naissante des multimédia.

Au Canada, par exemple, le service d'appel gratuit est disponible depuis janvier 1994. Seule l'absence d'un système mondial commun pour la reconnaissance et la composition des numéros verts empêche son extension à d'autres pays. Les opérateurs de télécommunications ont conclu des accords bilatéraux pour se partager

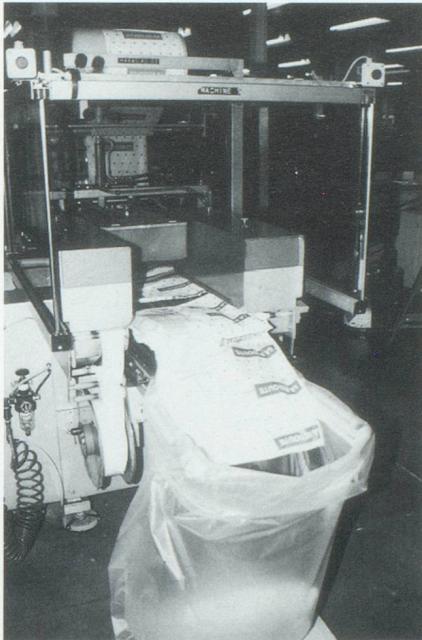
l'acheminement d'informations sur les numéros gratuits, ce qui a entraîné une multiplication des services et des options d'accès et semé la confusion parmi les consommateurs et les entreprises. Le succès phénoménal des numéros verts en Amérique du Nord laisse penser que la mise en place d'un système de numérotation standardisé permettrait une expansion de ce service dans le monde entier.

#### LA MESSAGERIE INTERNATIONALE

**C**es dernières années, le marché de la distribution de colis est devenu hautement concurrentiel dans certains pays, sensible aux prix et diversifié. L'arrivée de transporteurs privés, poussés par les clients et la concurrence à améliorer leurs performances et leurs coûts, a généralement amélioré la qualité du service. Mais quand il s'agit de livraisons transfrontières, les tarifs sont largement plus élevés et les délais d'expédition plus longs que ce n'est le cas, à distance comparable, sur un marché national.

De nombreuses entreprises ont adopté les techniques du « juste à temps » pour gérer leurs systèmes d'approvisionnement et de distribution internationaux. Conséquence : **les postes et administrations nationales, qui n'ont pas un monopole local de la messagerie, ont perdu ces dernières années une part considérable de leur marché, au profit d'exploitants privés.** Plusieurs grosses entreprises de commercialisation directe ont commencé à livrer elles-mêmes leurs produits ; plus récemment, des opérateurs privés ont entrepris la collecte en vrac du courrier dans un pays pour l'acheminer dans un autre, où il est ensuite distribué par le réseau postal national. De nombreuses administrations postales admettent aujourd'hui qu'elles doivent moderniser leurs services pour pouvoir se battre sur le marché des messageries internationales.

Mais la réponse des entreprises privées et publiques aux exigences de la clientèle ne dépend pas seulement de la



© La Redoute

... « 35 % des ventes annuelles de La Redoute (21 milliards FFR), troisième entreprise mondiale de vente par correspondance, sont réalisées hors de France. »

demande ou des progrès technologiques. Le cadre réglementaire est un autre facteur de première importance. Beaucoup de partisans de la libéralisation internationale et de la libre circulation des services et produits postaux estiment que la réglementation en vigueur limite l'efficacité des messageries.

Les lois nationales, souvent instaurées il y a plusieurs siècles et qui accordent à l'État un monopole postal, sont encore très souvent en vigueur. Les services de messagerie sont tenus de fournir des renseignements spécifiques au pays A à des fins d'exportation, d'autres détails au pays B au moment du transit, une troisième série de données au pays C pour satisfaire aux règles d'importation. Il arrive qu'une documentation supplémentaire soit exigée sur la conformité avec les normes en matière d'agriculture ou de santé, par exemple. La tâche des entreprises de messagerie internationale serait facilitée si les informations exigées à des fins de contrôle étaient harmonisées, avec une seule intervention douanière par transaction, de telle sorte que les marchandises puissent circuler librement d'un pays à l'autre.

La réglementation des transports aériens a également un impact sur le commerce transfrontières. Dans l'Union européenne, l'exploitation des avions-cargos est réservée aux transporteurs européens. TNT Express Worldwide, dont le siège social se trouve à Amsterdam, réalise plus de 70 % de son chiffre d'affaires mondial en Europe. Cependant, en raison de ses origines australiennes, cette entreprise est considérée comme un transporteur étranger et doit sous-traiter l'exploitation de son réseau aérien à plusieurs compagnies nationales européennes – ce qui alourdit considérablement ses coûts. L'imposition récente de nouvelles règles de sécurité au Royaume-Uni pour les marchandises expédiées à l'étranger par avion risque également d'entraîner un accroissement sensible des coûts et des délais pour les exploitants transfrontières. En revanche, aucune réglementation de ce type ne vise les marchandises transportées par avion sur le territoire britannique ou, ce qui est plus surprenant, les marchandises transportées à l'étranger par la route.

#### LES CARTES DE CRÉDIT

**L**es grands réseaux de cartes de crédit et de débit sont en passe de devenir un moyen de paiement universel pour les consommateurs effectuant des transactions transfrontières<sup>5)</sup>. La Commission des Communautés européennes a estimé dès 1987<sup>6)</sup> que la carte était le système de paiement de l'avenir, essentiellement parce que les autres formes de paiement, en particulier les chèques, étaient régis par des règles

5) *Les cartes de débit doivent faire l'objet d'un règlement intégral chaque mois, tandis que les paiements par carte de crédit peuvent être étaisés sur une plus longue période. La distinction entre cartes de crédit et cartes de débit réside dans le dispositif de sécurité convenu entre le client et sa banque - autorisation préalable systématique ou code confidentiel.*

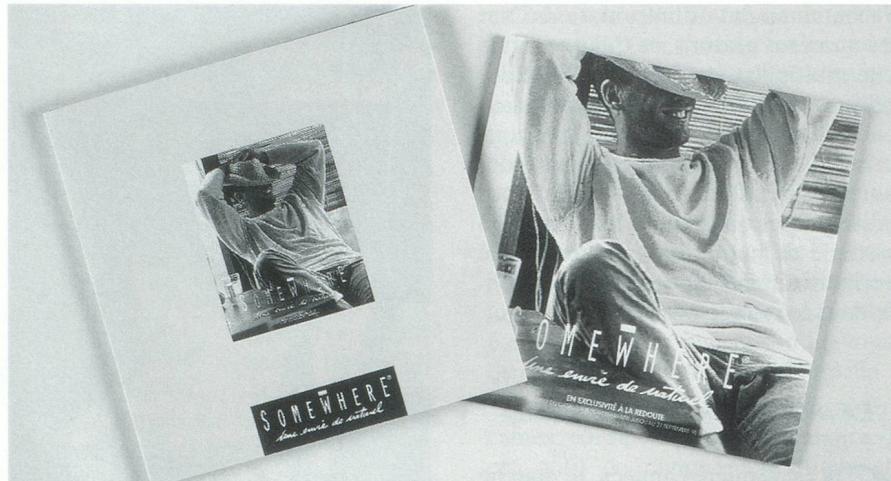
6) *Dans un document général intitulé Europe Could Play an Ace : New Payment Cards.*

juridiques qui variaient notamment d'un Etat membre à l'autre. Pour le consommateur, utiliser l'une des principales cartes de crédit est beaucoup plus simple et généralement moins coûteux, que de recourir à tout autre moyen de paiement international.

Les cartes de crédit peuvent aussi permettre de résoudre un problème épique spécifique au marché international : comment régler un différend avec un vendeur établi dans un autre pays ? Depuis quelque temps déjà, plusieurs réseaux de cartes de crédit offrent aux consommateurs des remboursements en cas de litige. Cette procédure est facultative aux Etats-Unis et des droits similaires sont prévus au Royaume-Uni. Il est d'ailleurs significatif qu'aux Etats-Unis le processus soit volontaire : on estime, dans ce pays, que la vente à distance ne saurait se développer sans la confiance des consommateurs. Les associations américaines d'émetteurs de cartes de crédit ont donc décidé d'exclure de leurs réseaux les commerçants qui occasionnent des remboursements excessifs ; en conséquence de quoi le total serait tombé à moins de 1 % des ventes. La généralisation des clauses de remboursement dans les transactions internationales jouera sans doute un rôle important sur le nouveau marché mondial.

#### PUBLICITÉ OU INFORMATION ?

Avant de pouvoir faire leurs achats sur le marché mondial, les consommateurs doivent être informés sur les produits offerts et se familiariser avec les nouvelles méthodes de publicité par la voie des télécommunications. Les publicitaires internationaux peuvent être contraints, pour des raisons économiques, de produire des annonces susceptibles d'être diffusées simultanément dans plusieurs pays, alors même que les lois sur la publication d'informations, les normes de produits et d'autres spécifications légales varient d'un pays à l'autre.



... « Des secteurs entièrement nouveaux pourraient émerger, les activités économiques et sociales établies dépendant de plus en plus des multimédia... »

Photo : Le catalogue Somewhere de La Redoute disponible depuis le début de l'année sur CD-Rom. © La Redoute.

De fait, pour que la publicité internationale soit efficace, il semble qu'un certain degré de standardisation soit nécessaire pour éviter de semer la confusion parmi les annonceurs et les consommateurs. Les pays de l'OCDE ont des points de vue différents sur des questions comme le respect de l'environnement, l'étiquetage alimentaire, les discours des fabricants ou la publicité comparative. Même quand les régimes nationaux sont très élaborés, les différends sur la réglementation de la publicité sont légion.

Ce sont les pouvoirs publics qui, en définitive, mettront en place le cadre réglementaire et tenteront une harmonisation – beaucoup d'observateurs estiment du reste que la réglementation devrait suivre et non précéder la pratique – mais les annonceurs et les vendeurs peuvent dans une large mesure faciliter le fonctionnement du système et stimuler la confiance des consommateurs. La réglementation de la publicité doit assurer la protection des consommateurs sans pour autant faire obstacle à la commercialisation à l'échelle internationale.

\* \* \*

Même si les progrès des télécommunications, des transports et des services de cartes de paiement permettent aux consommateurs d'être plus présents

que jamais sur le marché mondial, beaucoup reste à faire pour que leur participation soit pleine et entière. La première étape passe par une sensibilisation et un renforcement de la confiance dans les achats transfrontières. Il faut simultanément s'efforcer de détecter et de réduire les obstacles au plein accès des consommateurs au marché international. Ces deux démarches devraient impliquer les vendeurs, les consommateurs, les organismes de tutelle et les gouvernements. Les premières initiatives pourraient être les suivantes : l'instauration, par les professionnels, de codes de conduite pour la commercialisation et les ventes transfrontières ; des mécanismes de recours pour les consommateurs ; un resserrement de la coopération internationale entre les organismes de tutelle dans la lutte contre la fraude ; la mise en évidence et la suppression des obstacles juridiques et des pratiques restrictives qui entravent les transactions internationales des consommateurs – notamment en ce qui concerne les services de messagerie.

L'ouverture du marché international atténuerait les obstacles commerciaux. Elle élargira ainsi l'éventail des choix et rendra les prix plus compétitifs aux consommateurs du monde entier. Plus cette ouverture sera rapide, plus importantes en seront les retombées. ■

## Consommateur et distributeur doivent poursuivre leurs efforts

Hélène Manny, Service « Information-Documentation », Centre d'Étude de la Commercialisation et de la Distribution (CECOD), Paris

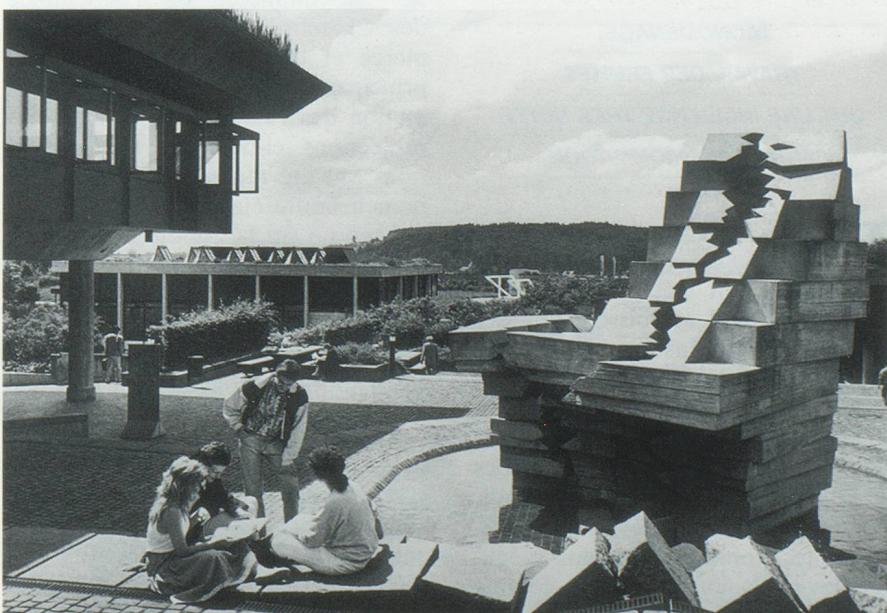
**S**igne des temps, la conjoncture économique – voire politique – certaine ou incertaine influence de plus en plus le consommateur. L'emploi reste un facteur d'incertitude pour les ménages et les projets de hausse des prélèvements obligatoires incitent davantage le consommateur à épargner qu'à consommer.

**A**cet égard, quel est son comportement ? Les consommateurs sont influencés tant par l'évolution de l'offre (qualitative-quantitative) que par celle des revenus et des prix. Terminée l'ère de l'achat-idiot, le consommateur n'achète pas seulement pour le plaisir d'acheter, il cherche à optimiser son pouvoir d'achat. Il désire la qualité et surtout accorde de l'importance au rapport qualité-prix d'un produit plutôt qu'à son image. De prodigue, le consommateur pourra se révéler frileux. La distribution, pour l'attirer, devra

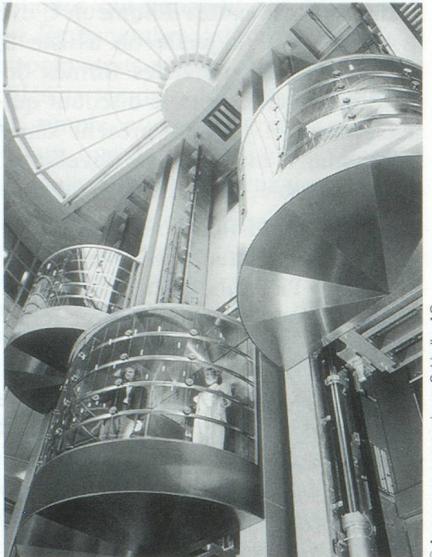
s'adapter à ses sautes d'humeur. C'est la raison pour laquelle on assiste à l'émergence de nouvelles formes de distribution telles que le discount qui se cantonnait jusqu'à présent dans l'alimentaire mais qui se développe dans le meuble, le textile, l'hôtellerie.

**Malgré cette frilosité ambiante, certains consommateurs semblent être « oubliés » :** à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, les 50 ans et plus symboliseront une force économique de 17 millions de personnes. En 2010, ils représenteront 40 % de la population. Pour les séduire et les inciter à consommer, la distribution devrait tenir compte des nouveaux besoins qu'ils peuvent engendrer en proposant des produits et des services qui leur sont adaptés. Les dépenses de santé, de chauffage, caractérisent les ménages âgés qui témoignent d'une nette préférence pour certains biens et services : livres, journaux, services personnels tels que le coiffeur, qu'il serait intéressant par exemple de leur livrer à domicile.

**Les 15-24 ans qui représentent 8,5 millions de personnes** ont vu leur pouvoir d'achat tripler en 30 ans. On l'évalue à près de 400 milliards de francs français. Les jeunes, de plus en



... « Les 15-24 ans ont vu leur pouvoir d'achat tripler en 30 ans... ».



© Ascenseurs panoramiques Schindler AG.

... « Le fait qu'actuellement près des trois quarts des femmes âgées de 25 à 49 ans aient une activité a une influence à la baisse sur certaines dépenses de consommation... ».

plus mobiles, consomment davantage pour leurs loisirs et leurs déplacements. Ils règnent en maître également sur l'habillement. C'est à la distribution et notamment au commerce spécialisé de tirer partie de ces consommateurs en herbe.

**MONOMÉNAGE,  
TRAVAIL DES FEMMES  
ONT UNE INCIDENCE TRÈS NETTE  
SUR LA CONSOMMATION**

D'autres facteurs sociologiques permettent également de stimuler la consommation. L'accroissement des monoménages (l'Institut National de la Statistique - INSEE - estime le taux de monoménages à 28 % en l'an 2000), la baisse évidente du nombre de familles nombreuses au profit des familles comptant un ou deux enfants, est une situation qui devrait, à terme, avoir des conséquences non négligeables sur la consommation, comme le développement des services, notamment le logement, l'alimenta-

tion (repas pris à l'extérieur), l'acquisition de biens durables.

Le développement du travail des femmes devrait stimuler l'achat d'équipements permettant d'économiser le temps passé aux tâches domestiques, assurant ainsi un maintien relatif de la demande en électroménager (four à micro-ondes, robots multi-fonctions par exemple) et en produits alimentaires élaborés et faciles à consommer (plats surgelés, traiteurs...) et favorise la progression de repas pris hors domicile (restauration collective, traditionnelle, rapide...). Le fait qu'actuellement près des trois quarts des femmes âgées de 25 à 49 ans aient une activité a une influence à la baisse très importante sur certaines dépenses de consommation comme l'alimentation, l'équipement de la personne et de la maison. Par exemple, les dépenses d'habillement, en 2010, ne représenteront plus que 6 à 7 % du budget des ménages.

**QUE CONSOMMERONS-NOUS DEMAIN ?**

À partir de ces différents constats, le CECOD, service commerce de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, a analysé les principaux changements de consommation des Français et en a tiré les projections ci-dessous. Ces projections ont été réalisées à partir de la nomenclature établie par le CECOD qui repose sur la notion de dépenses commercialisables, notion plus restrictive que la consommation puisqu'elle exclut l'autoconsommation, les avantages en nature, les loyers fictifs, l'allocation logement et plus restreinte que les dépenses des ménages car elle exclut l'achat et les gros travaux d'amélioration du logement, les intérêts liés à ceux-ci, les impôts.

Deux hypothèses ont été formulées :

- Hypothèse haute, c'est-à-dire augmentation de la consommation de 2,5 % par an et par tête.

- Hypothèse basse : augmentation de la consommation de 1,5 % par an et par tête.

**Produits alimentaires :**

En volume, les ménages dépenseront plus en 2010 pour se nourrir, beaucoup plus dans le cas où les revenus augmenteront au rythme de 2,5 % par an et par tête, de façon quasi identique si les revenus croissent au rythme de 1,5 %. Mais on enregistre des disparités d'évolution selon les produits : les surgelés et l'épicerie connaîtront la plus forte augmentation.

**Equipement de la personne :**

Les dépenses en équipement de la personne devraient continuer à diminuer dans le budget des ménages. Comme indiqué plus haut, en 2010 les dépenses d'habillement ne représenteront plus que 6 à 7 % du budget des Français. Les Français ne s'habille-



© Jean-Paul Gaultier Photo : P. Thème.

Madame Tremois, élégant mannequin « 3<sup>e</sup> âge » du grand couturier Jean-Paul Gaultier, illustre parfaitement le regard neuf que porte les divers secteurs de l'économie à cette tranche de vie. Produits de beauté, activités sportives et de loisirs, voyages... l'offre qui leur est destinée est de plus en plus vaste. L'idée au départ novatrice de Jean-Paul Gaultier n'était en fait que le signe précurseur de ce changement de tendance.

ront pas moins différemment. Les postes vêtements de dessus, lingerie, chaussures, baissent régulièrement. Seuls les accessoires et la parfumerie connaissent des évolutions en volume positives. Pour ces derniers, en se fondant sur l'hypothèse haute, l'évolution est de + 30,3 % (accessoires) et + 33,9 % (parfumerie). Pour l'hypothèse basse, l'évolution est respectivement de + 12,8 % et + 15,9 %.

#### Equipement de la maison :

Les dépenses d'équipement de la maison régressent dans le budget des ménages, mais de façon moins accentuée que pour celles de l'équipement de la personne. Le poste meuble est le plus orienté à la baisse, l'électroménager continue à rester stable. Le bricolage de décoration devrait à terme enregistrer un léger recul en terme de coefficient budgétaire, le bricolage-jardinerie devrait connaître une relative stagnation, voire une progression.

#### Culture-loisirs :

Les dépenses de culture-loisirs sont celles qui connaîtront la croissance la plus rapide dans les années à venir. Cette hausse a essentiellement pour origine le dynamisme du poste « biens

de loisirs » qui regroupe les produits électroniques grand public (TV, Hi-Fi, ordinateurs...) et qui profite donc d'une baisse régulière des prix relatifs.

Actuellement, l'hypothèse basse semble correspondre davantage à la réalité. Une récente étude de BIPE Conseil (\*) confirme, en effet, que les Français ont une politique de gestion de leur budget peu favorable aux

achats. La relance de la consommation, si relance il y a, ne permettra en aucune façon de retrouver le rythme de croisière des années de haute conjoncture. ■

(\*) Bureau d'Informations et de Prévisions Économiques.

**D'**aucuns les baptisent les aînés, les anciens, voire les seniors... En Suisse aussi, ils sont de plus en plus pris en considération. 15 % des Suisses sont aujourd'hui âgés de plus de 65 ans. En l'an 2010, selon les données de l'Office fédéral de la statistique, la tranche d'âge 65-79 ans représentera 12,2 % de la population, les plus de 79 ans, 4,8 %.

Les revues professionnelles accordent une part croissante de leur pagination pour sensibiliser détaillants ou moyennes surfaces à la prise en compte de cette clientèle, exigeante sans nul doute, mais qui, bien drainée, représente un fort potentiel d'accroissement des ventes.

En effet, bien qu'ils soient beaucoup plus dynamiques et actifs que par le passé, friands de loisirs culturels et sportifs, il n'en demeure pas moins que les seniors apprécient toujours le petit plus fait de conseils et d'attention. Un siège pour se reposer, un « brin de causette », une sélection de produits de qualité, faciles à utiliser, semblent être les principaux atouts de fidélisation de cette tranche d'âge. (NDLR).



GROUPE BOUQUEROD - PLUS DE 1000 VÉHICULES - PLUS DE 20 AGENCES EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER



## Bouquerod-Peltier

TRANSPORTS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX  
ENTREPÔTS - GESTION DE STOCKS

RELATIONS QUOTIDIENNES AVEC LA SUISSE  
ÉLU TRANSPORTEUR DE L'ANNÉE 1995

BUREAUX FRONTIÈRE SUR FRANCE :

25 LES VERRIÈRES-DE-JOUX (Berne-Zurich)  
Tél. 81 69 43 43 - Télécopie 81 89 45 46

25 LA FERRIÈRE-SUR-JOUGNE (Lausanne-Genève)  
Tél. 81 49 16 63 - Télécopie 81 49 17 34



ADRESSES EN SUISSE :

CP 16, CH 2126 LES VERRIÈRES

CP 133, CH 1337 VALLORBE

*"Partir à la recherche de la puissance,  
c'est rencontrer un jour ou l'autre sur sa route  
Alta Rica."*



NESTLE FRANCE - RCS Nanterre B 31 3896219

**NESCAFÉ**  
A CHACUN SON CAFÉ

## Nestlé et la grande distribution : le partenariat est appelé à se développer

Entretien avec Yves Barbieux, Président-Directeur Général de Nestlé France et Thierry Brandt, correspondant de presse suisse à Paris

**L**ongtemps conflictuels, les rapports entre industriels de l'alimentation et grande distribution ont beaucoup évolué. Aujourd'hui, ils se sont même transformés en véritables partenariats : opérations de marketing conjointes, chantiers logistiques communs, échanges de données informatiques se développent régulièrement. Dans le domaine, Nestlé a joué un rôle de pionnier. Quels enseignements la multinationale en tire-t-elle ? Yves Barbieux, P.-D.G. de Nestlé France, nous répond et évoque également la création de l'Observatoire du petit-déjeuner et le regroupement imminent de tous les sièges sociaux et de tous les services de l'entreprise à Noisiel, en Seine-et-Marne.

Thierry Brandt : Nestlé développe depuis quelques années une stratégie de partenariat avec la grande distribution. Quel est son but ?

**Yves Barbieux** : Revenant de l'étranger, où j'ai fait une grande partie de ma carrière, j'avais été frappé par nos rapports plus que conflictuels avec les distributeurs. Qu'ils le soient un peu, certes – la négociation du prix est la base même du commerce – mais pas à ce point là. En France, rien n'était jamais acquis : au lieu de durer quelques semaines, comme dans les autres pays, les négociations se prolongeaient indéfiniment. Il fallait donc améliorer la situation.

► De quelle manière avez-vous approché vos partenaires ?

Nous sommes partis du principe que les distributeurs n'étaient pas des concurrents, mais des clients. Nous ne sommes pas en guerre contre eux. Nous avons simplement réfléchi à des approches communes pour régler des problèmes communs, donc sortir des conflits par le haut.

► Cette approche a-t-elle été bien perçue ?

Oui, parce qu'auparavant, tout le monde perdait de l'énergie et du temps dans des conflits sans fin.

► Comment ces accords se sont-ils traduits dans les faits ?

Nous avons commencé par faire des essais, par monter ce que nous appelons des opérations multimarques. C'est-à-dire que nous avons regroupé plusieurs marques du groupe pour mettre sur pied une action commerciale chez nos clients. Exemple, l'opération Collection Magique. Lancée en 1993, elle a constitué une grande première dans l'univers de la promotion en fédérant 30 marques, soit 80 produits en 130 références, autour d'un objectif commun. Cette opération multimarques en collaboration avec Disney, dont nous sommes partenaire, a été montée avec la grande distribution grâce à laquelle elle a pu acquérir une réelle dynamique et provoquer l'adhésion des consommateurs.

► Avez-vous répété cette opération avec une autre gamme de produits ?

L'idée aujourd'hui est d'adapter ces actions à chacun de nos clients. Car chaque enseigne possède sa personnalité propre. Chez Carrefour par exemple, dans le domaine du petit-déjeuner, nous avons proposé une série de formules différentes, adaptées à chaque profil de consommateurs : le nourrisson, le sportif, l'étudiant, etc. Formules toujours composées d'une base commune : une boisson instantanée, un laitage et des céréales. Nos produits étaient associés à des produits Carrefour complémentaires, dans un espace réservé à l'univers du petit-déjeuner.

► Quels enseignements tirez-vous de ces opérations ?

Je crois pouvoir dire qu'ils ont été satisfaisants pour tout le monde. Cela dit, je ne peux pas vous donner de résultats spécifiques car, parallèlement, nos produits continuaient à être vendus dans les autres rayons.

► **Comment la concurrence réagit-elle ?**

Elle réagit bien sûr différemment. En ce qui concerne le petit-déjeuner, Nestlé demeure toutefois innovateur. C'est un domaine où l'on peut difficilement nous concurrencer, car nous sommes les seuls à pouvoir offrir une telle variété de produits. Nous avons donc un avantage concurrentiel et les distributeurs l'ont bien compris. C'est pour cela qu'ils ont accepté cette forme de partenariat.

► **Peut-on imaginer à l'avenir des opérations non plus ponctuelles, mais permanentes avec, par exemple, un stand petit-déjeuner dans certains magasins ?**

Ce serait difficile et trop lourd à gérer. Prenez le cas des laitages : ils demandent des technologies de distribution particulières. Ils doivent être tenus au frais. Pour l'épicerie sèche, c'est différent. Donc cela demanderait un remaniement complet de l'organisation des grandes surfaces. En termes de coût, cela serait trop important.

► **Plus généralement, quel est l'avenir du trade-marketing ?**

Il est appelé à se développer, parce qu'il permet d'entretenir des relations privilégiées avec nos clients. Nous sommes dans une industrie de masse, et nous devons essayer malgré tout d'individualiser.

► **Ces pratiques ne concernent que la grande distribution. Et les distributeurs moins importants, ne se sentent-ils pas « lâchés » ?**

Écoutez : les dix premières enseignes françaises représentent 85 % de notre chiffre d'affaires. Il est donc normal de développer des relations privilégiées avec elles. D'autre part ces opérations, lourdes à mener, sont difficilement réalisables avec un magasin de quartier.

*Le point de vue d'un distributeur*

**Entretien avec Jean-Jacques Detournay,  
Directeur Marketing du Groupe Promodès  
(Hypermarchés Continent et Champion)**

**En matière de trade-marketing, avez-vous déjà mis sur pied des opérations conjointes avec Nestlé ?**

Oui. Au mois de juillet déjà, durant une dizaine de jours dans les magasins Continent. Il s'agissait d'une opération « petit-déjeuner ». La gamme des produits Nestlé et ceux de Continent étaient associés pour autant qu'ils soient complémentaires entre eux et non concurrents.

**Au point de vue logistique, vous a-t-il fallu modifier les linéaires ?**

Non. Il s'agissait d'un espace réservé à cette opération. Chaque directeur d'hypermarché à l'enseigne Continent avait carte blanche pour associer les produits et les mettre « en scène » dans un espace approprié, mais il ne devait en aucune façon modifier le plan des linéaires.

**Quels canaux publicitaires avez-vous utilisés pour sensibiliser vos clients à cette opération ?**

La filière traditionnelle (annonces dans le magasin, prospectus...).

**Cette opération a-t-elle eu des retombées positives sur les ventes et a-t-elle permis d'établir ou de renforcer des relations de confiance auprès de Nestlé ?**

Il est difficile de dire si l'opération, seule, a permis un accroissement des ventes sur la gamme des produits « petit-déjeuner ». Il faut savoir que ce style de promotion est accompagné d'une campagne de publicité importante qui, en elle-même, a également une influence sur le chiffre d'affaires. De là à déterminer de manière précise, sur ce court laps de temps, le facteur qui a permis de dynamiser les ventes, il y a un grand pas à franchir. Je ne dis pas que cela n'est pas du domaine de la faisabilité, bien au contraire. Mais il faudrait prendre en compte un grand nombre de paramètres pour affiner notre analyse.

Quant à la confiance, celle-ci s'acquiert avant ce genre de collaboration. On ne peut envisager en effet de monter une telle opération sans une bonne entente ! Notre souci, de part et d'autre, est de développer des actions communes qui soient profitables pour les deux parties.

**Avez-vous des échanges de données informatiques avec Nestlé ?**

Oui, nous en sommes au stade de l'ECR (Efficient Consumer Response) mais seulement pour les commandes et les stocks. Nestlé n'a pas accès aux données des caisses-enregistreuses. Grâce à ce système, qui permet d'éviter les erreurs de saisie lors de la commande, les litiges au moment de la livraison, même s'ils ne sont pas tout à fait supprimés, s'en trouvent considérablement réduits.

**Ces opérations de trade-marketing sont-elles, d'après vous, appelées à se développer ?**

Incontestablement. Mais je vous rappelle tout de même que ce genre de partenariat existe depuis longtemps. Cela fait 20 ans que j'exerce de métier, et j'ai eu maintes fois l'occasion de mettre sur pied ce genre d'opérations.

*Propos recueillis par Thierry Brandt, correspondant de presse suisse à Paris.*

► Pour entrer dans les détails techniques, vous avez également développé avec la grande distribution ce que vous appelez l'EDI, autrement dit l'échange de données informatiques. Concrètement, de quoi s'agit-il ?

C'est un outil informatique. L'EDI permet de gérer par informatique les flux d'informations entre un industriel et son client, assurant une transmission directe « d'ordinateur à ordinateur », supprimant la ressaissie de celles-ci, abaissant ses coûts de traitement, diminuant l'utilisation du papier et au bout du compte, générant de substantielles économies sur l'ensemble de la chaîne.

► En temps réel ?

Non. Le temps réel, ce sera pour le futur. Nous y travaillons. En fait, la transmission de ces données est différente selon les produits. Pour les produits frais, cela se fait presque quotidiennement. Pour le moment, cela permet à nos clients d'éviter les erreurs de saisie à la commande. D'où une diminution importante des litiges à la livraison. Pour nous aussi, c'est intéressant, car nous avons à gérer plus de 3 000 références, donc 3 000 codes.

► Cela implique aussi, je crois, un échange de personnel.

Oui. C'est ce que nous appelons les « facilitateurs ». Nous avons effectivement des « salariés maison » chez certains de nos clients. Mais ce ne sont pas des opérationnels. En d'autres termes, ils ne sont pas là pour prendre des commandes ; ils jouent le rôle d'interface, d'interlocuteur quand nos clients ont un problème à résoudre.

► Quel développement pour l'EDI ?

L'étape suivante, pour rester dans les sigles, sera l'ECR. En anglais, Efficient Consumer Response. Pour schématiser, voilà son principe : chaque sortie de caisse déclenchera un acte de fabrication. Dès qu'un yaourt est vendu, un autre part en production.

En réalité, c'est déjà le cas aujourd'hui dans le domaine des produits frais, puisque nous fonctionnons avec le système des flux tendus.

► Plus globalement, dans cette stratégie de partenariat, vous producteur, n'êtes-vous pas en train de prendre de plus en plus d'importance ? Que cherchez-vous ? Le pouvoir d'imposer vos vues ?

Non. Nous ne sommes plus à l'époque où nous pouvions imposer nos vues à nos clients. Les distributeurs ont besoin de nous et nous, nous avons besoin d'eux. Cela dit, nous pouvons de temps à autre faire des remarques sur la qualité du magasin, sur la sécurité du produit comme sur celle du consommateur.

► Et sur les délais de paiement, vous n'intervenez pas ?

A ce sujet, il y a un texte de loi et nous observons qu'il est de mieux en mieux appliqué.

► Les délais de paiement ont été longtemps un objet de contentieux entre vous et les distributeurs. Je me trompe ?

En fait, ce n'était pas un problème industrie-commerce, mais un problème de financement, de pratique bancaire. Pour comprendre, il faut effectuer un bref retour historique. Tout remonte à l'époque du blocage des prix. Lorsqu'ils étaient sous contrôle et que le crédit était administré, les

entreprises ne pouvaient avoir recours au marché bancaire ; elles avaient donc pris l'habitude de se financer entre elles. C'était le crédit inter-entreprises. Pour résumer, il y a quinze ans, il y avait trois grosses masses d'argent : le crédit inter-entreprises, le crédit bancaire et les flux d'épargne. Le premier secteur étant anormalement développé par rapport aux autres. Depuis la libéralisation des prix, en 1986, il a fallu réajuster tout le système. Et cela a pris du temps, d'où certains problèmes en matière de délais de paiement. Maintenant, ils ont presque disparu.

► Changeons de sujet. Certains produits Nestlé sont-ils vendus sous la marque du distributeur ?

Oui. Mais nous avons une politique bien particulière dans le domaine. Prenons un exemple : quand un distributeur nous demande de produire un Nescafé sous sa propre marque, nous lui demandons un cahier des charges précis. S'il veut simplement coller son étiquette sur notre Nescafé pour pouvoir le vendre moins cher, nous répondons non. S'il nous demande, pour montrer sa différence par rapport à son concurrent, un café d'une qualité et d'une texture bien particulière, nous lui faisons ce café. Sauf si cela demande un investissement industriel ou fait appel à une technologie trop récente chez nous. Nous ne lui donnons pas notre dernière « invention ».

... « les dix premières enseignes françaises représentent 85 % de notre chiffre d'affaires. Il est donc normal de développer des relations privilégiées avec elles... ». Photo : hypermarché Carrefour d'Auteuil. © De Oliveira.



► **Élargissons le débat. Pouvez-vous nous parler de votre Observatoire du Petit-Déjeuner. Quand est-il né ? A quels besoins répond-il ?**

Il est né en mai 1995, en même temps que l'opération petit-déjeuner. Il est parti d'un constat nutritionnel plus large. Il nous semblait que dans ce domaine, comme dans celui de la nutrition en général, tout et son contraire avaient été et continuaient d'être dit. L'idée était d'une part d'étu-



... « La création, en mai 1995, de l'Observatoire du petit-déjeuner... a pour idée première d'étudier le comportement alimentaire des Français, d'autre part de lancer des études scientifiques sur les apports nutritionnels du petit-déjeuner... ».

Photo Nestlé France, Courbevoie.

dier le comportement alimentaire des Français, d'autre part de lancer des études scientifiques sur les apports nutritionnels du petit-déjeuner afin d'informer le grand public et les relais spécialisés : médecins, enseignants, etc.

► **Qui travaille avec vous dans cet observatoire ?**

Il y a plusieurs éléments à prendre en compte. Nous avons tout d'abord un département nutrition chez Nestlé France, travaillant en relation avec notre centre de recherches de Verschez-les-Blanc, au-dessus de Lausanne, ainsi qu'un conseil scientifique formé de personnalités indépendantes : médecins, nutritionnistes, diététiciens, psychologues, restaurateurs. Ces derniers se réunissent régulièrement et déterminent à partir d'études sociologiques et médicales les meilleurs produits et les meilleures compor-

tements pour un petit-déjeuner équilibré. D'autre part, nous menons également une enquête interne à notre entreprise et nous participons, dans le nord de la France, à une grande étude dite Fleubaix Laventie-Ville santé. Il s'agit de la première étude d'épidémiologie nutritionnelle familiale en Europe dont nous sommes partenaires, de même que les collectivités locales, l'Inserm et d'autres industriels.

► **Que disent les premières études ?**

Globalement, nous pouvons affirmer qu'un petit-déjeuner sain et équilibré doit être composé de trois éléments : une boisson, des céréales, sous quelque forme que ce soit, et un laitage. A cela, on peut rajouter de la charcuterie selon ses goûts.

► **Franchement, n'y a-t-il pas derrière ces études la volonté d'uniformiser les goûts de tous les Européens et de leur imposer partout les mêmes produits, si possible les vôtres ?**

Pas du tout ! Certains produits de consommation récente sont exportables dans plusieurs pays. Par exemple, la barre Lion, fabriquée dans notre usine de Dijon est distribuée dans soixante pays. C'est aussi le cas de certaines céréales et des poissons panés. Mais par ailleurs, nous avons le Nescafé, dont la boîte est la même en Suisse, en France et en Allemagne, mais dont le contenu est différent dans chacun de ces pays. Même chose pour le Nesquik. Beaucoup de produits traditionnels sont différenciés selon les habitudes culinaires de chaque pays.

► **Parlons du secteur de la « restauration hors-foyer », comme vous dites. Est-il en développement ?**

Oui. Nous avons deux unités dans ce secteur d'activité : d'une part Davigel et Davifrais, qui distribue sa propre gamme de produits aux restaurateurs et aux collectivités. D'autre part, notre département Nestlé Food Service, qui vend nos produits habi-

tuels et d'autres produits spécifiques aux restaurants d'entreprises, aux hôpitaux, aux cantines de l'armée et aux écoles. Nous avons par exemple la gamme « chef » destinée uniquement à la restauration collective. Il s'agit d'ingrédients de base qui demandent généralement une longue prépara-



Le Moulin - Chef d'œuvre architectural du site du nouveau siège social de Nestlé France à Noisiel (Département de Seine-et-Marne). © Nestlé France.

tion, donc une main d'œuvre trop importante pour les restaurateurs. Ces derniers peuvent ainsi utiliser la base culinaire que nous leur proposons – sauce marchand de vin, sauce béchamel, sauce crustacés, jus de rôti d'agneau, par exemple – pour ensuite rajouter leur « patte ».

► **Nestlé France va bientôt déménager à Noisiel, en Seine-et-Marne. Tous les services sont-ils concernés ?**

Tous les services de tous les sièges sociaux, sauf celui de Davigel, seront regroupés à Noisiel. Nous sommes d'ailleurs sur le point de réceptionner nos nouveaux locaux. Il s'agit de l'ancienne usine des chocolats Menier qui avait été rachetée il y a quelques années par Rowntree-Mackintosh. Ensuite, en 1988, c'est nous qui avons racheté Rowntree, donc hérité de la fabrique. La fabrication de produits chocolatés y a continué jusqu'en 1992. Mais l'usine était complètement vétuste et inadaptée à l'environnement industriel moderne. Parmi les bâtiments de ce nouveau siège, plusieurs sont classés à l'inventaire des Monuments Historiques. Parmi eux, le fameux Moulin de Noisiel en briques rouges.

# Le porte-monnaie électronique sera-t-il l'instrument de paiement du XXI<sup>e</sup> siècle

Hubert Jacquet, Directeur des Relations Extérieures, Groupement des Cartes Bancaires « CB », Paris

**A**VANT, CAFE, DANMONT, MONDEX, MULTIBANCO, PROTON, et bien d'autres : la liste des expériences ou projets européens de porte-monnaie électronique est longue. Pour faire un panorama de ce qui se passe dans le monde de la monnaie électronique, il faudrait évoquer les initiatives sud-africaines, américaines, australiennes, asiatiques, ...

La France, pays pionnier en matière d'utilisation de la carte à microprocesseur, s'intéresse depuis longtemps au p.m.e. comme en atteste plusieurs expériences pilotes menées à la fin des années 1980-début des années 1990.

En 1993, le Groupement des Cartes Bancaires « CB », au terme d'une étude approfondie, a jugé prématuré le déploiement de ce nouvel instrument de paiement, mais il reste attentif à ce qui se passe dans d'autres pays et, tout particulièrement, en Europe.

Le propos de cet article n'est pas de dresser un inventaire de toutes les applications en cours, mais d'essayer de dégager un certain nombre de réflexions sur les conditions d'émergence et l'avenir de ce nouveau moyen de paiement.

## UNE IDÉE SÉDUISANTE

**N**e plus encombrer ses poches de menue monnaie, ne plus être à court de pièces pour payer un parking, éviter la manipulation coûteuse des instruments fiduciaires, réduire les risques associés : ces arguments plaident fortement en faveur du porte-monnaie électronique. Et le succès des cartes téléphoniques est là pour les conforter.

Puisque la technologie permet tant de choses, facilitons encore plus la vie du consommateur. Permettons lui de recharger sa carte dans des DAB, bien sûr, mais aussi à partir d'un téléphone

ou d'un terminal équipés de lecteurs de cartes. Offrons lui la sécurité en lui permettant de verrouiller l'utilisation de son p.m.e. et en le remboursant des sommes non dépensées en cas de perte ou vol.

Facilitons ses déplacements en lui fournissant un p.m.e. multidevises. Étendons l'usage de ce nouvel instrument aux « autoroutes de l'information » : cela permettra de payer les films à la demande et toutes sortes de petits « achats ».

Et, pourquoi ne pas aller au bout d'une logique qui conduit à l'élimination des espèces, et permettre des transferts de p.m.e. à p.m.e. ?

## UN CONCEPT ENCORE MAL DÉFINI

**M**alheureusement, la réalité d'aujourd'hui est loin d'être aussi rose, car lorsqu'on veut bâtir un projet concret autour de cette idée, il faut intégrer de multiples contraintes et donc faire des choix.

Trois types de contraintes à priori contradictoires sont en fait structurantes dans la définition d'un p.m.e. :

- Tout d'abord et principalement, **les contraintes économiques**. La très grande majorité des agents écono-



© SA BANKSYS (Carte Proton), Bruxelles

... « la plupart des commerces de proximité sont intéressés par le porte-monnaie électronique, celui-ci diminuant sensiblement la manipulation des pièces de monnaie et des petites coupures... »

miques n'ont pas isolé le coût des instrument fiduciaires, et n'en ont donc pas conscience. Introduire un substitut électronique aux billets et aux pièces n'est possible que si le prix de ce nouveau service est inférieur à la valeur d'usage perçue par les utilisateurs, particuliers ou commerçants. D'où l'impérieuse nécessité de rechercher les solutions les moins coûteuses, par exemple le cumul des opérations au point de vente (le commerçant ne « remet à sa banque qu'une seule transaction consolidée en fin de journée).

- En second lieu, **les contraintes opérationnelles**. Par exemple, vouloir à la fois assurer l'anonymat absolu des opérations et permettre un remboursement semble aujourd'hui difficilement possible dans des conditions économiques satisfaisantes.
- Enfin, **les contraintes sécuritaires**. Il est évidemment indispensable de pouvoir détecter, mesurer et contrôler la fraude : mais ceci implique de pouvoir garder la « trace » des transactions faites par les cartes et va à l'encontre d'un anonymat absolu et pèse sur les coûts opérationnels.

Quant aux choix et options caractéristiques des projets actuellement en cours, ils sont extrêmement nombreux : un synoptique des grands projets européens établi par le Comité Européen de Normalisation Bancaire (CENB), a mis en évidence qu'il ne fallait pas moins d'une cinquantaine de critères fonctionnels pour caractériser chaque p.m.e. ! Les seules caractéristiques vraiment communes sont d'une part le fait que la carte est prépayée et, d'autre part, l'utilisation du microprocesseur.

Parmi les principales caractéristiques, notons :

- *le niveau d'anonymat* : le « système » connaît-il le porteur ? la carte ? peut-il identifier chaque transaction ?...
- *les garanties données à l'utilisateur* : verrouillage de la carte pour empêcher son usage par un tiers ; remboursement en cas d'altération, de perte ou de vol ;...
- *le mode de fonctionnement et de compensation* : émetteur unique ou émetteurs multiples ; cumul au point de vente ou remontée de chaque opération,...
- *les modalités de recharge de la carte* (lorsque celui-ci est possible) : sur un terminal spécialisé (avec paiement en liquide) ; à partir d'un DAB (et donc avec utilisation d'une carte de paiement) ; plafonds éventuels de recharge ;...
- *les devises utilisables* : mono-devise ou multi-devises ; nombre de devises utilisables ; montant minimal des transactions dans chaque devise,...
- *les options sécuritaires* : utilisation ou non d'un code secret ; établissement d'une « piste d'audit »,...

Cette diversité d'options – dont chacune est discutable ou défendable – et le poids des contraintes évoquées précédemment, ont conduit à l'émergence de projets fort divers, mais rien ne permet de présumer que tel ou tel modèle finira par s'imposer.

#### UN CADRE JURIDIQUE

##### ENCORE IMPRÉCIS

Les premières applications pratiques de cartes à microprocesseur prépayées ont été le fait de prestataires uniques (cartes villes, cartes téléphoniques) : ces instruments utilisables auprès d'un seul prestataire – ou groupe de prestataires – sont assimilables à des bons d'achat ou des jetons téléphoniques.

Mais dès lors que des cartes sont émises pour être acceptées dans de nombreux commerces, se pose une question de droit : quelle est la nature de cet instrument ?

Saisies de cette question, les banques centrales européennes ont clairement affirmé que le p.m.e. « multisector » est un instrument de paiement.

Étant donné que l'encours non utilisé est de nature monétaire, comparable aux dépôts à vue, l'émission d'un tel instrument doit être réservée aux banques.

S'agissant de la nature de cet instrument, qui se veut un substitut aux espèces, la position prise par les banques centrales est de considérer le p.m.e. comme un instrument **scriptural**, position fondée sur le fait qu'un paiement donne lieu à une opération de débit sur un compte (qu'il y ait ou non cumul des débits).

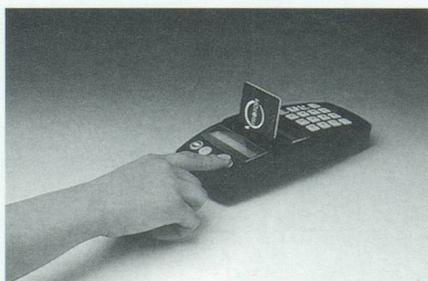
Par contre, les banques centrales, en particulier la Banque de France, restent très mitigées sur des extensions



Le commerçant introduit le montant à payer sur le terminal C-ZAM.



Le client introduit simplement sa carte dans le terminal...



...et appuie sur OK pour valider la transaction.  
© SA BANKSYS (Carte Proton), Bruxelles

fonctionnelles du p.m.e. qui iraient jusqu'à permettre des transferts de p.m.e. à p.m.e. Cette prudence est dictée par une triple réserve : difficulté de contrôler l'évolution de la masse monétaire ; risques de fraude ; blanchiment de l'argent.

#### UNE RENTABILITÉ TRÈS INCERTAINE

**A** l'évidence, la rentabilité est le thème le plus délicat à aborder, car les promoteurs des divers projets connus sont discrets à cet égard.

Toutefois cinq observations méritent d'être retenues :

**Primo** : le prix jugé acceptable par les agents économiques semble être bas voire très bas. En effet, l'usage des pièces et billets est gratuit selon eux. Peut-être les particuliers accepteront-ils de payer un service de cette nature quelques dizaines de francs par an : c'est le pari qu'ont fait les banques portugaises ou belges.

Quant aux commerçants ou prestataires de services, leurs réactions seront différentes selon qu'il s'agit de paiement dans des automates – la valeur ajoutée du p.m.e. est alors directement chiffrable – ou de paiement « manuel » : c'est ce qui a amené BANKSYS à envisager une différenciation de ses prix selon ces deux types de cas.

**Secundo** : les prix de revient sont fonction de trois grands paramètres. Le premier est celui des technologies de base mises en œuvre : la tendance est évidemment à la baisse. Le second est l'option de traitement des opérations : s'il y a cumul au niveau du point de vente (le terminal du commerçant), les coûts seront significativement plus bas qu'en cas de « remontée » des transactions individuelles (ce qui, par ailleurs, pose d'autres problèmes). Le troisième est celui des volumes traités : comment entrer dans le cercle vertueux, dans lequel les prix bas font croître les volumes et les volumes forts font de nouveau baisser les prix ?

**Tertio** : le mode de facturation du service aux commerçants a des effets induits très importants. Pour simpli-

fier le débat, on peut considérer que deux options sont possibles : un prix fixe par opération ou un prix en pourcentage du montant.

Il est clair que la première option a le mérite de mieux coller à la réalité économique : mais elle peut prohiber l'utilisation du p.m.e. pour des montants faibles, voire très faibles. Ceci en réduirait l'attrait pour les porteurs et inhiberait la croissance des volumes d'activités.



...« le porte-monnaie électronique permet déjà en France, à l'échelle locale, diverses applications... »  
© G.I.E. SEPT, Caen (Service d'Études communes de La Poste et de France Telecom)

A contrario, la facturation au pourcentage pourrait conduire à la multiplication de toutes petites opérations se situant bien en deçà du seuil d'équilibre économique.

**Quarto** : p.m.e. et cartes de paiement (cartes de débit/credit) sont liés par nature. On imagine mal, en effet, des équipements commerçants dissociés (un terminal pour le p.m.e., un autre pour les cartes de paiement habituelles) ; les DAB sont tout désignés pour le recharge des p.m.e. Mais, il est également clair qu'il y aura recouvrement dans l'emploi de ces deux modes de paiement : pour une opération de quelques dizaines de francs, certains utilisateurs préféreront tantôt l'un et tantôt l'autre. Le bilan économique prévisionnel doit donc intégrer cet effet de substitution.

**Quinto** : Cette activité peut générer quelques recettes annexes : conservation du « float » par les émetteurs (qui, s'ils avaient dû remettre des espèces aux porteurs, en aurait perdu le bénéfice) ; publicité sur les cartes p.m.e. (en particulier pour les cartes jetables) ; reliquats d'argent non utilisés sur une fraction des cartes émises... Mais, à l'analyse, il est fort douteux que ces recettes puissent couvrir une fraction significative des dépenses induites.

#### QUELQUES AVANCÉES

##### SIGNIFICATIVES

**D**évelopper autour de l'idée de p.m.e., un instrument de paiement adapté aux besoins de la clientèle et viable au plan économique est donc un exercice difficile. Il faut d'une part, effectuer des choix parmi les nombreuses options possibles pour construire un instrument apprécié du public, simple d'emploi, sûr et d'un prix très tiré ; et d'autre part, arrêter des conditions opérationnelles permettant d'espérer, après une phase initiale d'investissement, l'émergence d'une rentabilité suffisante.

C'est pourquoi, quatre initiatives européennes retiennent aujourd'hui notre attention :

■ **La Finlande** a été le premier pays à lancer un p.m.e. à l'échelle nationale, avec le produit AVANT, émis

par la Banque Centrale (expérience pilote en 1991 ; décision de généralisation en décembre 1992).

□ **Le Danemark** a démarré presqu'en même temps, mais son projet DANMONT fut beaucoup plus médiatisé dès l'origine et est donc plus connu (expérience pilote en septembre 1992 et généralisation à partir de mars 1993).

□ **La Belgique** (avec le p.m.e. « Proton » de Banksys) et **le Portugal** (avec le « MEP » de SIBS) ont suivi des plannings très proches avec une expérimentation publique au début de 1995 et une décision d'extension dans les mois qui ont suivi.

Ces projets présentent un certain nombre de points communs qu'il est intéressant de retenir :

- Le premier est qu'ils concernent des pays de taille moyenne, où la gestion des moyens de paiement est relativement centralisée et la coopération interbancaire avancée : autant d'éléments qui paraissent favorables à la création d'une dynamique forte, indispensable pour atteindre la « masse critique » nécessaire au succès.
- Dans ces quatre pays les cartes de débit – qui sont les plus utilisées – fonctionnent en mode « on-line » avec vérification du code. Par comparaison avec la situation française – où moins de 10 % des opérations font l'objet d'une autorisation – cette option du « tout on-line » pénalise l'usage des cartes de débit pour de petits montants, par les coûts de télécommunications qu'elle induit.
- La définition des produits privilégie la simplicité et le pragmatisme. Dans une première phase, les cartes sont soit jetables (DANMONT), soit rechargeables dans les DAB (MEP, AVANT ou PROTON). Les valeurs chargées sont plafonnées. Les p.m.e. ne traitent que la devise du pays. Il n'y a pas de remboursement des cartes perdues ou volées.
- Les initiateurs font preuve de prudence sur le plan de la sécurité. A l'exception de la Finlande, il se gardent la

possibilité d'établir la trace de tout ou partie des transactions, ce qui constitue le meilleur moyen pour détecter, mesurer et contrôler la fraude.

Quatre « cartes » à suivre, mais qui sont encore loin d'avoir atteint un niveau de diffusion tel qu'on puisse, dès maintenant, tirer des conclusions générales sur l'acceptabilité par les utilisateurs ou la rentabilité.

#### POUR CONCLURE

**P**orter une appréciation sur ces projets – et en tirer quelques éléments de réflexion – c'est s'exposer aux critiques, aussi bien des avant-gardistes qui trouvent conservatrice – voire frileuse – la légitime prudence des banques françaises, que celles de censeurs qui craignent le côté aventureux de tels projets.

Pourtant, les opérations menées actuellement ont le mérite essentiel de permettre une décantation d'un concept encore flou et de mettre en évidence et de valider les bases d'une rationalité économique pour le p.m.e.

L'observation des ces divers p.m.e. amène également un autre enseignement : l'interopérabilité des p.m.e. n'est

pas pour demain. Certes, les organismes de normalisation (CENB, CEN, ISO,...) ainsi que les systèmes internationaux de cartes déploient des efforts importants pour créer les conditions techniques d'émergence d'un tel instrument. Mais, dans une première étape, chaque pays – en raison des contraintes de son marché – envisagera un produit ayant ses spécificités et donc difficilement compatible – ou interactif – avec ceux des pays voisins. La convergence et donc l'interconnexion risquent fort – dans de nombreux cas – de n'apparaître que dans une deuxième étape.

Quelle que soit la forme que prenne cet instrument, il s'agit clairement d'un instrument de paiement scriptural. C'est donc aux banques – et aux seules banques – d'en assurer la gestion. Elles auront à garantir la sécurité de son fonctionnement et c'est pourquoi la possibilité de garder une trace des transactions est indispensable.

Enfin, faut-il rappeler qu'un nouvel instrument de paiement de masse ne devient universellement adopté qu'aux termes de quelques décennies. A ce titre, le p.m.e. sera beaucoup plus celui du XXI<sup>e</sup> siècle naissant que celui de la fin de notre siècle. ■

#### L'Avocarte, un P.M.E. mis au point par Solaic

Opérationnelle depuis un certain temps dans le secteur du portefeuille électronique, la Société Solaic à qui l'Espagne a confié le développement de son p.m.e. et le Portugal, sa carte de commerçant, a mis au point une carte à microprocesseur destinée aux avocats du Barreau de Paris, soit près de 12 000 utilisateurs.

Cette carte possède, outre les fonctions de paiement inhérentes aux p.m.e., celles de contrôle d'accès dans les différents espaces non publics du Palais ainsi que dans les établissements pénitenciers.

Rechargeable auprès du Crédit Lyonnais, Banque du Barreau de Paris et responsable des flux financiers, l'Avocarte souligne l'intérêt de cet établissement pour la monnaie électronique. Cette approche qui pourrait demain être reprise par d'autres banques est aujourd'hui appuyée par les grands opérateurs internationaux (Europay, Mastercard et Visa) dont les premières applications testées seront des cartes p.m.e. prépayées.

Source : Communiqué de Solaic Smart Card Systems, Paris La Défense.

## Vers le chèque virtuel ?

Jean-Pierre Michaut, Directeur du Développement Chèque,  
SLIGOS Services de Paiement, Paris La Défense

**Image-chèque, scannérisation, dématérialisation des échanges, de nouvelles perspectives s'ouvrent aujourd'hui en France non seulement aux banques mais aussi aux entreprises qui recourent aux nouvelles technologies pour l'acquisition et le traitement des chèques. Où en est l'automatisation des traitements, dans quelle mesure est-il encore possible d'accélérer les flux ?**

**I**l faudra bien sûr que les circuits d'échange connaissent une adaptation dans ce sens. Mais déjà l'automatisation des remises de chèques se développe : des banques dotent leurs GAB de lecteurs de chèques et de scanners récupérant l'image-chèque, ce qui va dans le sens de l'*externalisation* de certaines tâches de *front-office*. Des points de vente sont équipés de lecteurs de chèques qui remplissent le même office avec une transmission plus rapide des informations au centre de traitement sous une forme facilitant l'automatisation du postmarquage. Pour les entreprises, c'est un gain en qualité et l'ouverture sur de nouveaux services.

### La qualité pour les banques...

Quelles que soient les procédures mises en place, un traitement manuel entraîne des risques d'erreur supérieurs à un traitement automatique normalisé. Les techniques de scannérisation et à terme, de reconnaissance de caractères manuscrits, alliées à des programmes de traitement adéquats, permettent d'envisager des gains qualitatifs très sensibles en terme de coût et de service. L'automatisation par les établissements bancaires de traitements annexes, comme l'automatisation du postmarquage est un facteur de diminution des risques d'erreur et de rejet, et participe donc à l'accélération et à une meilleure fiabilité du processus de traitement. Cette automati-

sation devrait connaître un développement rapide, y compris dans les centres de traitement intégrés.

### ...au service des commerces et des entreprises

En utilisant des technologies d'acquisition automatique par saisie de l'image-chèque (\*) puis de l'image du chèque (\*\*), on peut contrôler directement la validité des informations et, après consolidation, en faire l'analyse à des fins statistiques par exemple. A ces possibilités s'en ajoutent d'autres, comme la consultation automatique du FNCI – Fichier National des Chèques Irréguliers – et celle de services de garantie comme Chèque Service. C'est donc bien une multitude de nouvelles prestations qui peuvent être proposées par la banque à ses clients, que ce soient les commerçants, les entreprises ou les particuliers. De simple moyen de paiement, le chèque se transforme, grâce à la mise en place des nouvelles techniques, en outil marketing. Qu'il s'agisse de sécuriser le paiement par chèque, ou de tirer le meilleur parti de la constitutions d'images-chèques au point de vente, des solutions sont aujourd'hui opérationnelles pour les entreprises.

### Un choix de services multiples

Les points de vente qui se dotent des matériels ad hoc – lecteurs de chèques de nouvelle génération – peuvent désormais enregistrer de façon électronique, lors du passage en caisse, les informations figurant sur le chèque : c'est la constitution de l'image-chèque (\*) au point de vente. A partir de cette technologie, des solutions ont été développées, notamment par SLIGOS, en matière d'acquisition de paiement par chèque, comme elle l'avait fait pour les cartes, de façon à donner la possibilité aux commerces

(\*) L'Image-Chèque est l'image de la ligne CMC7 figurant en bas du chèque, enrichie du montant du chèque. Elle comprend les informations suivantes : numéro du chèque, banque émettrice et lieu de compensation, numéro de compte et montant.

(\*\*) L'image du chèque est le document digitalisé.

## SCANNÉRATION ET TRAITEMENT DE CHÈQUES : MYTHE OU RÉALITÉ ?

Si pour les utilisateurs, banques ou sociétés de services, il s'agit en priorité de diminuer les coûts de traitement, tout en accélérant les flux, c'est également l'opportunité de développer de nouveaux services, pour les entreprises ou leurs clients, sans oublier le domaine de la sécurité où cette technologie ouvre des perspectives intéressantes.

### Définition

Rappelons le principe de la scannération appliquée au traitement de chèques : en entrée, dans les centres de traitements importants, on rencontre une activité de scannération qui va permettre de récupérer le cliché, à ne pas confondre avec l'image-chèque (ligne CMC7 en bas du chèque). C'est avec ce cliché que l'on va procéder à la saisie de l'information des chèques et aux ajustements : tout va se faire sur écran. L'avantage de cette technologie est bien d'éviter les manipulations de papier : on va retrouver le papier uniquement au niveau des activités de postmarquage et de tri, avec l'utilisation des informations saisies.

En terme d'organisation, on se rend compte que cette technologie de traitement des chèques par l'image scannérée réforme complètement l'activité traitement de chèques de la banque ; c'est un changement complet qui va bien au-delà des centres de traitement : cela peut toucher l'archivage, les agences...

### La reconnaissance de caractères

Les techniques de reconnaissance de caractères manuscrits en cours de mise au point permettront de diminuer l'activité de saisie, ainsi que l'envoi direct de fichiers d'images-chèques constituées directement au point de vente.

Par exemple, une banque qui utilisera la technique de scannération pour son traitement aller et retour sera capable d'archiver de façon sélective des clichés qui seront stockés sur un serveur, pour une certaine durée, et pourront être consultés par les clients concernés, sur terminal ou minitel, par transfert de fichier ou tout autre support.

Autre nouveau service, c'est la transmission sélective d'images-chèques pour la banque dans ses traitements retour compensation : elle peut recevoir de ses différents centres de traitement à travers la France, au siège ou à l'agence bancaire, des clichés pour faire des vérifications de signatures, des contrôles de bénéficiaires, de chèques douteux...

C'est aussi sensiblement avantageux dans la mesure où aujourd'hui un chèque présenté à Paris, pourra être compensé à Marseille et si c'est un gros montant, il faudra renvoyer la vignette par navette à Paris pour vérification.

### Prospective

**La dématérialisation une réalité demain ?** On peut imaginer qu'un jour, sans doute, si les banques décidaient d'arrêter l'échange des vignettes papier, les chèques remis au point de vente resteront sur place, tant l'évolution vers le tout numérique semble inéluctable dans tous les domaines. Cependant, concernant le domaine sensible que représentent les moyens de paiement, et plus particulièrement le chèque, de par la place qu'il occupe dans la banque et pour ses clients, il s'agit d'avancer à pas comptés. En effet, tant au niveau de l'organisation que de la qualité des services fournis, le traitement de chèques doit répondre à des normes d'autant plus strictes que la dématérialisation deviendra une réalité. Seules des structures d'envergure nationale, voire internationale, ont les moyens de garantir à leurs clients un service homogène et totalement normalisé.

et aux entreprises de bénéficier directement de nouveaux services, principalement dans cinq domaines :

- une meilleure sécurité du paiement par chèque au point de vente,
- les informations de trésorerie,
- les informations marketing,
- le postmarquage automatique,
- l'optimisation des délais de remise en banque

### L'acquisition des images-chèques

On le voit, c'est bien au niveau de l'acquisition que semble devoir débuter cette évolution vers la dématérialisation des échanges en matière de chèque. Le traitement traditionnel, avec ses navettes, la manipulation des vignettes, une saisie semi-manuelle se révèle difficilement supportable en terme de coûts et de risques. De plus, il ne permet pas de centraliser des informations pour une exploitation immédiate. Plus performante, la saisie des images-chèques, sur PC à l'agence, au centre de traitement ou directement au point de vente ou sur un GAB, est une première étape, facile à mettre en œuvre, d'autant plus qu'elle permet le développement de services annexes et prépare la seconde étape : l'automatisation du postmarquage. Historiquement, les banques ont traité en externe le postmarquage en raison des contraintes du travail de nuit. Le tri a continué à être effectué par la Banque. Les solutions de traitement les plus porteuses d'avenir devront aboutir à la fusion de ces deux activités, tri et postmarquage.

Les services mis en place donnent désormais au commerce la possibilité d'envoyer tous leurs flux à un seul interlocuteur capable de les prendre tous en compte, quels que soient les moyens et les techniques utilisés. A partir de la prise en compte de l'ensemble des informations ainsi transmises, l'acquisition chèque comprend la reconnaissance des utilisateurs, la vérification des droits d'accès, les contrôles sécuritaires, l'alimentation des traitements et la ventilation vers

# LAPERRIERE

TRANSPORTS  
SERVICES

270 VÉHICULES  
DE TOUS TONNAGES

## AGENCES EN DOUANE

LIAISONS RÉGULIÈRES  
FRANCE-SUISSE &  
PRINCIPAUX PAYS D'EUROPE

SERVICES MARITIMES & AÉRIENS



L'EXPÉRIENCE  
LES MOYENS  
DE VOUS SATISFAIRE

SUISSE  
1279 CHAVANNES-DE-BOGIS (VD)  
Tél. : (022) 776.49.03

39200 SAINT-CLAUDE  
Z.I. du Plan-d'Acier  
B.P. 113  
Tél. : 84.41.45.00

01102 OYONNAX CEDEX  
Rte de Dorton - B.P. 2010  
Tél. : 74.73.27.27

94387 BONNEUIL-SUR-MARNE  
5, chemin de Stains  
Tél. : (1) 43.39.78.02

01220 DIVONNE-LES-BAINS  
Tél. : 50.20.26.44

NEW YORK  
MONTRÉAL  
TOKYO

**Le Bulletin d'Information**  
de la Chambre de Commerce Suisse  
en France :

**un support efficace  
pour vos petites annonces**  
(offre ou recherche de représentation,  
offre et demande d'emploi,  
immobilier, etc.).

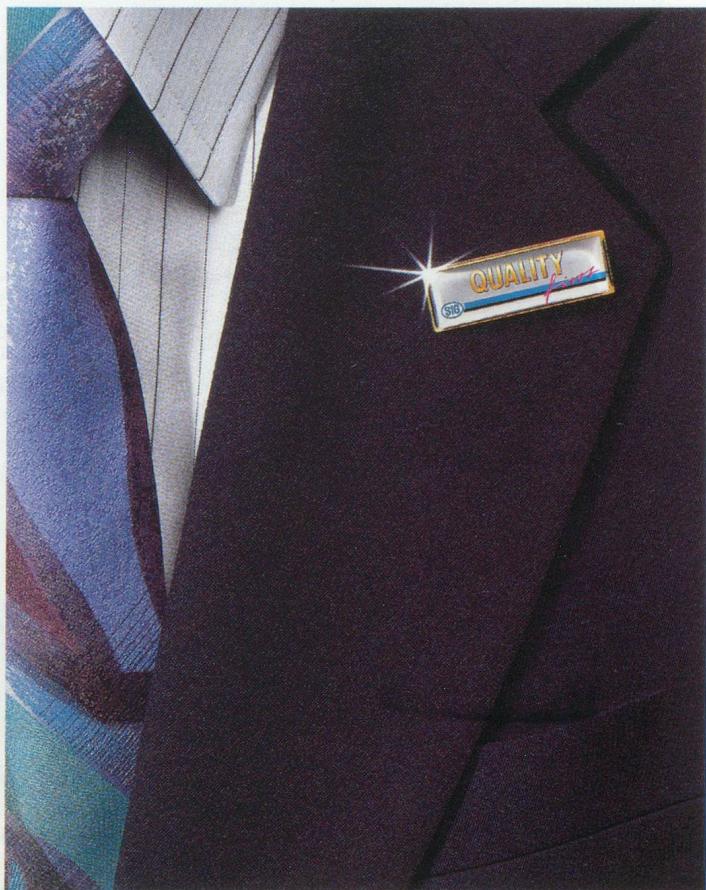
**Spécimen et conditions d'insertion  
sur simple appel téléphonique**

au 0033/1 48 01 05 94

QUALITY  
first

SIG

**Un investissement sur  
mesure.**



Comme un vêtement sur mesure, les machines et systèmes d'emballage SIG sont adaptés aux besoins individuels de nos clients. Ceci est vrai à tous les points de vue. La qualité des machines et des prestations de service SIG garantissent une efficience et une disponibilité qui assurent un amortissement rapide des installations.

Un vaste programme d'empaqueteuses et de systèmes d'alimentation, ainsi que de nombreuses possibilités d'extension, permettent de mettre au point, pour vous aussi, une solution taillée sur mesure.

Un investissement rentable.

**SIG Société Industrielle Suisse**  
**CH-8212 Neuhausen-Chutes du Rhin**  
**Division Technique de l'Emballage**

Téléphone (053) 21 61 11, Télécopie (053) 21 66 04 / 22 41 73



... « Encore expérimentale, la scannérisation est sans doute la solution qui sera la plus largement retenue dans les cinq ans à venir... » © Richard Phelps FRIEMAN.

les différents destinataires. Il est ensuite possible de mettre rapidement à disposition du commerce des informations synthétiques utiles pour les fonctions de trésorerie et marketing ou d'utiliser les images-chèque pour optimiser la fonction de postmarquage.

De plus, il est désormais possible de recourir à un service de garantie de chèque « on-line ». Ce service peut être effectué directement à partir de lecteurs de chèques. Leur utilisation assure discrétion et rapidité lors du passage en caisse et permet d'automatiser et d'harmoniser les procédures sur tous les points de vente.

#### Une consolidation facilitée

*Au plan de la gestion de trésorerie :* de la même manière qu'un commerçant vérifie que la télécollecte carte s'est bien déroulée, le commerce qui

transmet ses images-chèques à son prestataire peut vérifier rapidement les remises traitées. Il optimise ainsi la gestion de sa trésorerie en gérant au mieux l'alimentation de ses comptes bancaires. En cas de points de vente multiples, les données sont faciles à centraliser pour un meilleur suivi et l'optimisation des circuits de recouvrement.

*Au plan marketing :* par exemple, il est possible d'établir différents outils de contrôle et tableaux de bord à partir d'un historique des images-chèques :

- chiffre d'affaires global ou par point de vente, par site, par activité,
- montant moyen des achats,
- fréquence des achats,
- fidélité des clients,
- zone de chalandise...

#### Le postmarquage automatique et sélectif

Le postmarquage est l'opération qui consiste à compléter la ligne CMC7 en bas du chèque en y inscrivant le montant. Il serait techniquement possible de l'effectuer au point de vente, mais il est préférable de confier cette opération à un prestataire spécialisé doté des nouveaux matériels de postmarquage, plus performants, plus ergonomiques, qui permettent non seulement d'améliorer la qualité globale du service mais aussi de maîtriser la croissance des volumes et notamment les pointes.

La saisie de l'image-chèque permet de moderniser et d'optimiser l'organisation des traitements au niveau de la réception des vignettes, de l'ajustement des remises, de la réconciliation des vignettes avec les images-chèques, et enfin du postmarquage automatique. Il est réalisé selon les cas, à partir des images-chèques transmises par le commerce, ou constituées sur le site de traitement.

L'utilisation de l'image-chèque permet aussi au commerce d'informer au plus tôt la banque de ses remises (par les images-chèques transmises) et de préparer l'évolution vers la dématérialisation des échanges de chèques. Cette évolution est d'ailleurs déjà initialisée à Sligos, dans les traitements chèque réalisés pour les banques, avec l'approche T.E.V. (Traitement Evolutif des Vignettes).

\* \*

Encore expérimentale, la scannérisation est sans doute la solution qui sera la plus largement retenue dans les cinq ans à venir, donnant à la dématérialisation tout son sens. A terme, avec les progrès de la reconnaissance de caractères, la scannérisation permettra ainsi la consultation d'archives d'images par l'agence, par le client lui-même, la signature pourra être contrôlée à distance. D'ores et déjà, c'est toute l'organisation de la saisie et des contrôles qui peut être réaménagée, avec une meilleure ergonomie des postes de travail et la mise en place de solutions de travail à distance.