

CHAPITRE V

L'OFFRE DE SERVICES

5.1. INTRODUCTION

5.2. DIVISION DU TRAVAIL ET SERVICES

5.2.1. Recours interne - Recours externe

5.2.2. La " courbe de vie " d'un service

5.2.3. Division du travail et productivité

5.3. SPECIFICITE DE LA STRUCTURE D'OFFRE DES SERVICES

5.3.1. L'entreprise comme réseau

5.3.2. Une structure d'offre spécifique : la relation
de covalence

5.3.2.1. La production du service comme système

5.3.2.2. Exemples types

5.3.3. Conséquences théoriques

5.4. CONCLUSION

CHAPITRE V

L'OFFRE DE SERVICES

5.1. INTRODUCTION

Dans le chapitre précédent, nous nous sommes situés au niveau macroéconomique en cherchant à préciser la place que les services avaient dans le système productif. Il s'agissait essentiellement de comprendre quelle relation se noue entre la dynamique économique et les services. Dans ce chapitre nous chercherons plutôt à préciser la manière dont les services sont offerts. Une double question apparaît, tout d'abord celle de la logique de la division sociale du travail, qui implique la séparation entre les services internes à une activité et les services externes conduisant au développement du secteur des services. La seconde question est celle de savoir comment s'organise l'offre, de quelle manière elle se structure et notamment de savoir s'il y a des spécificités dans la structure d'offre de service.

5.2. DIVISION DU TRAVAIL ET SERVICES

Dire que les services ont une certaine place dans l'évolution du système productif ne précise pas la manière dont ces services seront offerts. Pour la plus grande partie des services, ceux que nous avons appelés les services d'intégration, autrement dit les services qui établissent des relations particulières entre des acteurs économiques ou ces acteurs et les moyens dont ils ont besoin, il y a semble-t-il à la fois la possibilité de développer un service interne, considéré du point de vue d'un acteur particulier, ou de faire appel à un service externe. Cette alternative n'est pas seulement valable pour les entreprises, mais aussi pour les ménages. L'analyse de Gershuny que nous avons évoquée plus haut postule que la réalisation d'un service interne (pour soi-même) serait la tendance dominante. La question qui se

pose est de savoir s'il y a une logique dans cette séparation et alors il devient nécessaire de préciser ce qui préside à cette division sociale du travail. La réponse nous apparaîtra essentiellement dans un recours à des mécanismes de productivité.

5.2.1. Recours interne/Recours externe

Une analyse de la demande de services (Annexe N°1) nous a montré que, dans le cas des entreprises, il y avait schématiquement trois situations types dans la relation entre recours interne et recours externe.

Le premier cas se pose directement en terme d'intériorisation ou extériorisation du service. Il s'agit donc bien là d'une alternative. La solution passe par une analyse comparative des avantages et des inconvénients de l'une ou l'autre des solutions. Le recours à l'extérieur s'effectue si le service externe apparaît fonctionner à un moindre coût économique. Dans ce cas nous retrouvons effectivement la problématique évoquée plus haut de comparaison entre le coût direct du service interne (C_s) et le coût d'un appel à l'extérieur ($C's$). L'avantage ne doit pas s'apprécier simplement à un moment du temps mais sur une période longue. La particularité de l'offre de service a toujours, d'une manière ou d'une autre, tendance à s'inscrire dans la durée. L'analyse de la demande de services nous a montré qu'une telle problématique est appropriée essentiellement pour les services qui ont un caractère régulier, une nécessité d'être reproduits ; ils correspondent donc aux services qui sont plutôt des services de régulation. La seconde condition de cet appel externe doit tenir compte aussi de la place de ces services dans la dynamique de l'entreprise. En effet, un service régulier, mais relativement stratégique portant sur un élément clef de l'organisation, de la technique ou de la maîtrise du marché aura plutôt

tendance à être contrôlé par l'intérieur. Ainsi des entreprises qui avaient tendance à sous traiter la maintenance vont souvent être amenées à réintégrer le service, car cette sous-traitance conduirait à une perte de la mémoire des problèmes liés au processus technique et par là à une perte de la possibilité même d'anticiper ces problèmes.

Le second cas se problématise plutôt entre un appel externe ou la non-réalisation du service. Cette situation peut apparaître paradoxale, puisque l'entreprise aurait soit recours à l'extérieur, soit n'utiliserait pas ce service. Autrement dit, le service passe nécessairement par un recours à l'extérieur, mais des conditions particulières peuvent empêcher ce recours. Ces services ont toujours un caractère de professionnalisation important ; ils portent sur un champ relativement bien délimité, qui implique lui-même une compétence longue à acquérir. L'investissement à faire pour obtenir cette compétence est hors de portée de l'entreprise, ne serait-ce que parce que l'utilisation de cette compétence est relativement passagère. D'où une certaine impossibilité d'une réalisation interne de ce service. Les facteurs de blocage de l'appel à l'extérieur sont sans doute nombreux. Très souvent le facteur coût est important car il est difficile de faire la relation entre ce que coûtera l'appel au service et l'effet du service sur l'entreprise. Dès lors le non-appel signifie que la question que le service pouvait résoudre, le problème qu'il doit solutionner, n'est pas perçu comme étant un problème fondamental de blocage. Dès lors, on peut chercher à faire l'impasse sur cet appel aux services. Ceci peut alors amener à reconnaître un potentiel pour le développement de certains services, si certaines conditions sont réalisées. On peut évoquer ces problèmes de coûts. Ainsi certaines politiques régionales proposent une sorte de " ticket modérateur " permettant à des entreprises d'avoir accès

plus facilement à certains services, par exemple service de conseil pour des PME, service pour le dépôt et la gestion des brevets, service de publicité. La question peut sans doute se poser de la même manière pour certains services aux ménages : services de prévention dans le domaine de la santé, services de communication. Les obstacles ne sont pas nécessairement financiers, certaines conditions de proximité peuvent être nécessaires. Dès lors la création locale d'une offre peut dans certains cas laisser apparaître une demande potentielle jusque là sous estimée (Philippe, Monnoyer, 85). Les obstacles peuvent sans doute être aussi de nature culturelle.

Le dernier cas implique une relation positive entre la réalisation d'un service interne et l'appel à l'extérieur. Dès lors, la production interne du service a besoin d'un appel d'expérience pour pouvoir situer sa propre action. Les services qui fonctionnent dans ce domaine sont pour l'essentiel des services de type intellectuel où l'effet d'apprentissage et d'expérience est relativement important.

Cette présentation schématique des différentes solutions amène donc la question de l'émergence et des conditions de développement des services externes, pour permettre de comprendre la dynamique de l'offre de service.

5.2.2. Les phases d'évolution d'un service

Nous avons déjà souligné combien les études historiques sur l'émergence d'un service étaient rares. De la rencontre de certaines professions de services, il nous semble possible de dégager à titre d'hypothèse une sorte de développement schématique d'un service, ce que l'on peut appeler, par analogie avec les biens, la courbe de vie du service (Vernon, 64). Cette hypothèse devrait être testée dans plusieurs professions différentes. Ce sentier d'évolution apparaît valable pour les services d'intégration qui à un moment ou à un autre ont établi une relation entre une entreprise et un utilisateur,

quelque soit la qualité de celui-ci. Il s'agit donc d'un mouvement d'approfondissement de la division technique et de la division sociale du travail. Nous présenterons cette évolution comme des temps successifs.

1er temps : Autonomisation d'une fonction. Ce premier temps apparaît commencer à l'intérieur d'une entreprise où un mouvement de division du travail interne se met en place. De nombreuses fonctions abstraites, non distinctes les unes des autres, sont réalisées dans une entreprise. Pour des raisons de contraintes internes (contraintes techniques, financières, commerciales, réglementaires) qui impliquent l'apparition d'une source de coût, l'entreprise va chercher à trouver une solution en organisant et en spécialisant un travail interne à la solution de cette question. Il y a alors une séparation d'activité, une fonction qui tend à devenir autonome et donc par là à organiser une mobilisation spécifique du travail vivant pour accomplir cette fonction. Il y a donc à ce moment création d'un service autonome, qui implique une certaine spécialisation. Nous avons dans le chapitre précédent évoqué l'hypothèse que cette montée interne des services était liée à une modification importante des conditions de production, d'échanges ou même de manière plus forte au principe de fonctionnement d'un mode d'accumulation donné. Il s'agit de ce que l'on pourrait appeler une innovation organisationnelle. Il est probable qu'une telle innovation ne naît pas dans un seul endroit, mais qu'elle correspond à une réponse qui se cherche à plusieurs endroits. La solution trouvée quelque part peut alors avoir des effets d'imitation dans d'autres entreprises ou dans d'autres secteurs. Il y a donc un phénomène de transfert de cette innovation.

2ème temps : Le développement de la fonction interne. Ce second temps s'organise autour du développement de la fonction nouvelle qui a été créée, ce développement est d'autant plus facile que le

service doit régulièrement être renouvelé. Il se crée alors une activité régulière, impliquant sa propre logique de fonctionnement, éventuellement le développement de moyens de production spécifiques, parfois un budget autonome. Il s'agit alors d'une phase de croissance interne du service, croissance qui accompagne le plus souvent la croissance de l'entreprise. Durant cette phase le service prend sa physionomie comme un ensemble de tâches spécialisées, impliquant un savoir et un savoir-faire spécifique. Il s'élabore donc en un métier.

3ème temps : La phase d'extériorisation. La troisième phase correspond à une certaine tendance à extérioriser le service. Cette extériorisation n'est sans doute jamais totale ; il y a notamment un minimum de rôle de décision et d'analyse concernant cette fonction qui est conservée à l'intérieur. Cette extériorisation ne concerne jamais toutes les entreprises, pour une première raison qui tient au fait que l'autonomisation des fonctions ne suit pas la même allure dans toutes les entreprises et dans tous les secteurs. Les raisons de cette extériorisation sont nombreuses :

- stratégiquement, le service tend à prendre trop d'importance, soit par l'effectif qu'il emploie, soit par son coût de production. Or il apparaît difficile à l'intérieur de l'entreprise de modifier cette logique de coût

- la réalisation externe du service permet d'éviter l'application de certaines règles sociales (les seuils liés aux effectifs), de moins payer le personnel (différence de conventions sociales), d'ajuster plus facilement les effectifs au volume réel de travail à accomplir (d'où effet de flexibilité ou encore de licenciement)

- la réalisation du service nécessite la mise en place d'investissements spécifiques, ceux-ci, tout en étant nécessaires,

ne sont pas nécessairement employés à leur pleine capacité de production. L'extériorisation du service permettra de mieux rentabiliser l'équipement disponible.

- la réalisation externe du service peut s'accompagner d'une nouvelle forme de mobilisation du travail vivant, et donc ainsi conduire à une plus grande intensité du travail ou à une plus grande productivité. Le passage à l'extérieur permet en effet de réorganiser l'ensemble du service, de redéfinir les tâches et les normes.

- le passage à l'extérieur peut ne pas être le fait volontaire de l'entreprise, mais la stratégie d'une personne qui, à partir de l'acquisition de compétence dans le service interne, cherchera à valoriser cette expérience en créant une activité à son propre compte.

Dans le domaine des services, les caractéristiques de production peuvent conduire à un savoir-faire important qui est alors la " possession " de celui qui produit le service. Dans une large mesure, le secteur des services est aujourd'hui encore un lieu où il est relativement facile de créer sa propre activité. Les immobilisations financières sont en moyenne plus faibles que dans le secteur industriel.

Dans cette phase, l'extériorisation n'est jamais acquise définitivement. Le service, aussi bien comme méthode de production que comme résultat n'a pas beaucoup changé de forme ; c'est plus le contexte économique et social de sa réalisation qui change. Il peut donc y avoir des mouvements dans un sens d'extériorisation qui sont suivis de mouvement d'intériorisation.

4ème temps : La phase de professionnalisation. Le service apparaît accomplir une mutation relativement importante dans cette phase, car ce qui est en cause, c'est une modification de la manière de

produire le service, comme du résultat lui-même. Nous appelons cette mutation professionnalisation, car il s'agit véritablement de l'émergence d'un secteur économique nouveau, ayant défini son produit, ayant élaboré en quelque sorte " sa charte " de fonctionnement. Nous voulons dire par là que ce mouvement n'est pas simplement interne à une entreprise donnée ou même à plusieurs entreprises à la fois. Ce mouvement a à la fois un aspect intérieur et un aspect extérieur. L'aspect intérieur tient au fait que les méthodologies de la production du service se précisent. Il y a une procédure qui se met en place dans chaque entreprise ; cette procédure a comme rôle de fixer de manière précise à la fois la place de chacun dans l'élaboration du service, les engagements que l'entreprise prend vis à vis de sa clientèle, ainsi que les exigences que la production du service aura sur cette clientèle. Dans ce mouvement interne de définition, il y a en même temps une segmentation du produit-service, c'est à dire des différenciations de la nature et des exigences de la prestation selon les différents marchés. L'entreprise offre différents produits services. Chacun cherche à être adapté à un type de clientèle. L'aspect extérieur concerne la question de la reconnaissance officielle de la profession. Cette reconnaissance passe par une organisation des entreprises du secteur et souvent l'élaboration d'une charte de déontologie. Dans cette organisation de la profession se précisent en quelque sorte les règles de la concurrence. Parfois même, par l'octroi d'un label, la profession cherche à évacuer des entreprises qui ne respecteraient pas ce minimum de règles. Cet aspect de reconnaissance sociale de la profession est fondamental dans le domaine des services. Nous avons déjà souvent souligné que le service nécessite un engagement spécifique puisque le résultat n'apparaît qu'à la fin, une fois le service terminé, et donc la qualité du service ne peut s'apprécier par l'analyse

du produit. Cette reconnaissance sociale est donc une condition qui est reprise pour créer les conditions de " confiance " .

Cette organisation de la profession suppose qu'effectivement un marché véritable se soit créé, c'est à dire à la fois une demande suffisante et régulière et une offre diversifiée. Dans cette logique, s'il existe encore des services internes, la possibilité d'une réintégration du service diminue. En effet, le service externe, organisé, fonctionnant avec une méthodologie précise, bénéficie d'un effet d'apprentissage qui constitue un avantage comparatif important. Il y a donc une économie dans l'appel à l'extérieur.

5ème temps : La phase d'industrialisation du service. Peu de services ont sans doute actuellement atteint cette phase d'industrialisation. On peut évoquer à titre d'exemple les services de progiciel, peut-être les services de restauration rapide (fast-food), les services de presse (journaux essentiellement), certains segments du service bancaire ou du service d'assurance ou des services de distribution. Le concept d'industrie et d'industrialisation ont reçu des acceptations relativement différentes dans les différentes approches théoriques (Garrouste (84), Foray (85)). Nous ferons ici la distinction entre le concept d'industrie impliquant une définition stricte d'un ensemble d'activités répondant à des normes précises et le concept d'industrialisation qui seul nous intéressera. Le concept d'industrialisation ne renvoie pas à une homogénéité de produit ou de technique, mais à un processus économique de production supposant une certaine forme de rationalisation et de déroulement de l'opération productive. Dans le domaine des services, le concept d'industrialisation nous semble supposer pour pouvoir être appliqué trois conditions minimales :

- une définition préalable du service comme résultat à atteindre, cette définition étant indépendante de la situation

concrète dans laquelle se déroulera le service ; ceci signifie aussi que cette définition est indépendante de la présence du client.

- une indépendance du processus de production dans le temps et dans l'espace de la présence de l'utilisateur du service. Si le service se réalise en relation avec l'utilisateur, sa présence ne doit pas avoir d'incidence sur le processus de production ; ceci sera la plupart du temps réalisé par une séparation spatio-temporelle entre l'acte de production du service et l'acte de mise à disposition. (L'annexe 4 sur l'automatisation dans les services a montré comment l'introduction de certaines techniques, comme la distribution automatique d'argent, permet de faire cette déconnection; la partie " servuction " tend à devenir minimale.)

- une définition d'un processus de production relativement figé, permettant d'évoquer l'idée de mise en place d'une technique de production, dans le sens d'une organisation résultat d'une connaissance théorique ou au moins formalisée, impliquant que des relations stables s'établissent entre divers éléments et en conséquence que des lois de fonctionnement régissent ces relations. Cette définition d'une technique de production signifie donc que la place de chacun est précise, que des spécialisations dans les différentes formes de travail se soient développées. Cette technique peut impliquer la mise en place de moyens matériels, qui sont alors les supports physiques de cette technique.

Définie à partir de ces trois critères l'industrialisation se présente alors comme une forme développée de la division interne du travail et de la division sociale du travail. Elle implique en effet d'un côté une place précise à chaque unité de travail vivant et de l'autre une autonomie de la production par rapport aux conditions d'utilisation du produit. L'industrialisation a alors tendance à faire sortir le service de la relation de servuction dans laquelle

il était jusque là enfermé pour atteindre une relation marchande entièrement objectivée.

6ème temps : La différenciation des " produits-services ". La phase d'industrialisation n'est probablement pas le but ultime de la production de services. Si elle présente manifestement un avantage, c'est d'abord que la rationalisation qu'elle suppose doit permettre de découvrir des sources potentielles de productivité. Mais elle a sans doute aussi un inconvénient majeur. Elle tend à diminuer la relation de service elle-même, alors que cette relation peut être une source forte de contrôle de la demande (cette relation a tendance à être stable dans le temps) et une source de rentabilité (le service " n'a pas de prix "). Cette double logique qui s'affronte, la logique de production d'un côté et la logique de servuction de l'autre, peut alors amener potentiellement une nouvelle phase qui combinerait la mise en place d'un processus de production relativement bien défini et rationalisé, impliquant même le développement d'outils de production spécialisés, et la différenciation des produits offerts sur le marché, dans un processus d'adaptation aux exigences et aux caractéristiques de chaque client. Il y aurait alors à la fois un processus de production relativement industrialisé et un processus de servuction fortement individualisé. Cette adaptation à la clientèle peut passer par des formes particulières de mise à disposition du service où la relation entre le client et le prestataire peut prendre une place très forte. Le produit-service dans sa définition reste normalisé, mais la mise à disposition se déroule dans un contexte de très forte relation inter-personnelle, celle-ci étant nécessaire pour engager un climat de confiance, condition d'une relation durable. Des exemples d'une telle relation peuvent se rencontrer dans le domaine de la relation bancaire où la standardisation des processus nécessite en contrepartie le développement

d'une relation commerciale, non seulement pour vendre les produits, mais pour conserver ce climat de " confiance " qui existait dans les formes antérieures de relation de servuction. La non-transparence et la rationalisation des processus rendent en quelque sorte nécessaire cette relation interpersonnelle pour assurer la continuité de la relation économique. Cette phase d'adaptation peut aussi passer par la mise en vente d'ensembles où biens et services se combinent. Cette combinatoire peut être chaque fois changeante au moins sous certains aspects, ceci tout en permettant une définition très précise et un processus de production défini de chacun des éléments qui constituent le "package " qui sera vendu. L'assurance peut offrir un bon exemple d'une telle évolution. On tend à aller en effet vers un service d'assurance qui ne serait pas spécialisé en fonction de chaque risque pris chacun individuellement, mais qui chercherait à apporter une réponse à chaque individu, celui-ci pris dans ses multiples dimensions sociales, familiales, professionnelles et financières. Une telle approche ne supprimera pas l'appréhension et l'analyse de chaque risque par la compagnie d'assurance ; ceci ne supprimera pas non plus toute l'organisation de la réassurance, mais permettra d'entrer dans des relations individualisées et adaptées à chaque personne, permettant d'assurer une relation durable. Des exemples similaires peuvent sans doute être pris dans d'autres types de services ; il est clair que de nombreux services de loisirs (club de vacances par exemple) fonctionnent selon une telle logique. Dans la mesure où l'industrialisation du service nécessite une forme de standardisation et de normalisation du " produit-service ", elle tend en même temps à banaliser ce produit, elle tend alors à l'inscrire dans une logique simple de marchandise, achetée ici aujourd'hui, cherchée ailleurs demain ; à la limite cette banalisation fait perdre la connaissance même de la qualité de qui offre le service. A titre

d'exemple, on peut évoquer les risques qui peuvent se cacher dans le développement indifférencié d'un système comme la carte bleue. A la limite, le client ne sait plus qui est sa banque, car la relation de servuction semble complètement supprimée. Or le service ne peut fonctionner dans de bonnes conditions économiques que sur des relations qui s'inscrivent dans le temps. Cela nécessite de nouer cette relation, de l'entretenir, de la différencier. C'est cette nécessité qui apparaît donc d'une certaine manière tempérer les risques d'une industrialisation développant trop fortement la normalisation et la standardisation des produits.

Ainsi, d'une manière sans doute schématique, les services nous sont apparus entraînés dans une dynamique d'évolution qui implique des mutations assez fondamentales de l'offre de services. Sans doute tous les services ne sont pas et ne seront pas amenés à suivre une telle évolution. Le degré de servuction qu'implique tel ou tel service est sans doute fondamental pour déterminer ce potentiel d'évolution. Les services qui portent directement sur la personne sont sans doute les moins aptes à suivre une telle évolution, dans la mesure précisément où la personne humaine individualisée a des exigences chaque fois spécifiques. La complexité du contenu du service et surtout sa plus ou moins grande reproductibilité sont aussi une dimension fondamentale qui différencient les services les uns des autres et qui permettent plus ou moins une normalisation ou une standardisation. Ainsi, de manière sans doute schématique, les services aux entreprises semblent moins animés par la possibilité d'une reproduction à l'identique, ce qui freine sans doute la possibilité d'un processus d'industrialisation. Mais au-delà de ces différences fonctionnelles entre les services, la question qui apparaît centrale est bien celle de cette double logique qui s'instaure dans l'activité de service, une logique de production qui implique ratio-

nalisation, définition immédiate et précise de l'engagement, fixation d'un prix à partir du coût, et la logique de servuction qui implique que c'est d'abord l'effet du service qui compte, que la relation est à la fois une relation interpersonnelle et une relation de confiance qui suppose la durée.

Cette dynamique n'est rendue possible que parce qu'en même temps le marché de ce service s'est élargi. La dynamique de l'offre est en même temps la cause de l'élargissement du marché, la base de ce mécanisme en est la productivité.

5.2.3. Division du travail et productivité

L'évolution que nous venons de décrire sur les différentes phases potentielles de la production des services suppose donc que dans chaque phase un gain de productivité apparaisse. De ce point de vue, lié à l'approfondissement de la division technique et sociale du travail, les services n'apparaissent pas " en soi " échapper à la règle de la productivité. L'approfondissement de la division du travail nous paraît bien avoir les mêmes effets dans la production des services ou des biens. Cette idée va donc à l'encontre des affirmations fréquentes sur le handicap des services en matière de productivité.

Cette affirmation apparaît même, à partir des données statistiques, devoir être fortement nuancée. Les données que nous présentons dans l'annexe N° 6 permettent de montrer que :

1°/ en analyse de niveau, les services aux entreprises apparaissent avoir un niveau de productivité supérieur à celui de l'industrie dans la période 70 - 84, et ceci surtout si la mesure s'effectue en équivalent plein temps de travail (une des différences entre les activités de services et les activités industrielles est la présence plus forte dans les services des effectifs à temps partiel, ce qui dénature la comparaison de productivité par tête)

2°/ en tendance d'évolution, la croissance de la productivité du travail en équivalent plein temps est plus forte dans les services aux entreprises que dans l'industrie, notamment dans la période 1970 - 1974 (7,26% pour ces services, 2,8% pour l'industrie).

Un tel constat amène d'ailleurs à s'interroger sur la signification de la mesure ou même de manière plus précise sur ce que nous mesurons. Ce n'est pas parce que les biens donnent l'illusion que nous pouvons appréhender des phénomènes réels, des quantités ou des volumes, qu'il en est effectivement ainsi. Toute mesure de la productivité en volume, dès qu'il y a au moins deux biens hétérogènes, suppose nécessairement un système de prix relatifs de référence ; ce système de prix relatifs n'est pas neutre en termes de répartition du revenu national et en termes de valorisation socialement différenciée des différents travaux. Autrement dit, un système social se cache sous le système des prix relatifs de référence. Toute modification de ce système social de rémunération différentielle aura donc nécessairement des incidences dans les calculs de productivité. Il aurait même pu paraître étonnant, au moins pour une analyse en termes de niveau de productivité, que l'ensemble des services aux entreprises soient à un niveau faible, lorsque l'observation montre que ce secteur est un des lieux où une personne ou un groupe social peut chercher à valoriser son expérience et imposer des rémunérations du travail nettement en sa faveur. A l'intérieur de cet ensemble, le domaine lié à l'informatique apparaît aussi avoir un niveau de productivité très élevé, la recherche d'informaticiens étant forte pendant toute cette période et les rémunérations tendancielle- ment élevées. Ainsi, dans le niveau de productivité élevé et dans la croissance de cette productivité, on mesure au moins en partie des formes différentes de valorisation du travail.

Mais le point fondamental n'est pas celui de la mesure de la pro-

ductivité. La division du travail nous paraît dans les services comme dans les biens introduire un mécanisme de gains de productivité qui permet une extension du marché. La différence ne réside probablement pas là, mais dans la manière dont s'effectue le transfert de cette productivité. Les services ont comme spécificité de ne pas être un stock, mais un flux ; ils sont, avons-nous dit dans la définition, un acte. Mais du côté de l'utilisateur, ce n'est pas l'acte qui est important, mais le résultat ; ce résultat est lui-même potentiellement relativement indépendant de l'acte de service. Par contre, au moment du contrat, l'engagement de l'offreur et de l'utilisateur ne peut se faire sur une base objective qui serait l'analyse du résultat, mais sur un contrat de confiance, cet ensemble justifiant la spécificité de la relation de servuction. En conséquence, toute la réflexion que nous avons menée sur la valeur du service nous a montré que celle-ci se problématisait nécessairement dans la contradiction, où d'un côté domine la logique de la production qui nécessite un temps spécifique, des coûts, une certaine objectivité et ceci notamment dans sa logique de mobilisation du travail humain, et où, de l'autre se développe la logique de la servuction proprement dite, qui se développe à partir de l'effet du service et surtout de l'effet attendu, escompté de ce service.

Quelles conséquences cela a-t-il sur la productivité ? Si l'approfondissement de la division du travail conduit effectivement à des gains de productivité, ceux-ci ne se traduisent pas nécessairement par une augmentation du volume du résultat. En toute rigueur, il n'y a pas un volume de service ; la notion de volume n'a de sens qu'avec la notion de stock. Le service étant un acte, la productivité se traduira donc nécessairement par la modification d'un flux et les seuls flux modifiables sont alors ou le flux de travail pour une valeur monétaire constante ou le flux monétaire pour un flux

de travail constant (ou toute combinaison). Autrement dit, en toute rigueur, la notion de productivité ne peut pas se mesurer, car elle suppose au moins dans sa définition un arrêt, un temps de comptage d'un résultat. Nous prenons ici la position la plus ultime, puisque nous avons tout de même dit dans la réflexion sur les prix des services, que la relation monétaire qui se noue implique de chercher à appréhender le moment où il y a un résultat du service, même si ce résultat est appréhendé par des moyens qui parfois ne sont que des artefacts, pour matérialiser que la relation de servuction est achevée et avec elle l'engagement. La conséquence de cette analyse amène alors à dire, sans doute de manière paradoxale, que la productivité des services (du moins les gains) se mesure(nt) :

- soit parce que la rémunération du travail ou le profit est en hausse pour un volume de travail constant,

- soit par un non-coût pour l'utilisateur. Dans ce cas, la mesure de la productivité est seulement l'écart entre le flux monétaire qu'il faut dépenser pour obtenir le service et le flux monétaire qu'il aurait fallu dépenser si cette productivité n'avait pas eu lieu.

On pourrait dire très schématiquement que dans les biens la productivité se manifeste par un accroissement de la quantité des biens produits, alors que dans les services elle se manifeste par une diminution du flux monétaire pour obtenir le service, ceci à volume constant de travail et à valeur économique constante du travail.

Dans la mesure où ce non-coût ne donne pas un flux positif, il est pratiquement impossible de le mesurer, du moins dans les problématiques actuelles de mesure des flux positifs.

Cette position amène de nouveau à évoquer l'idée que la seule mesure qui apparaisse possible en toute rigueur est la notion de valeur et non la notion de prix. Ceci a évidemment un inconvénient

majeur, dans la mesure où elle implique que la notion d'inflation n'a pas de signification dans une économie de services. Cette position nous paraît en effet tout à fait défendable dans une économie de services puisque ce qui importe alors ce n'est ni le volume d'activité, ni le résultat de cette activité (celui-ci parfois n'existe pas), mais seul compte l'effet du service et la somme d'argent nécessaire pour l'obtenir. Mais il est vrai que l'économie n'est pas une économie de services, et qu'elle est dominée par l'économie des biens et de marchandises. Il est clair aussi que la loi dominante de la marchandise tend à imposer sa marque ; dès lors, la mesure du résultat, comme moment indépendant aussi bien de l'acte de production que de l'effet, cherchera à s'imposer, même si c'est au prix d'un artefact. Toute marchandise n'est-elle pas d'ailleurs un artefact dans la mesure où elle est à la fois le produit d'un travail humain, le résultat d'un travail et un ensemble de rapports sociaux qui se nouent dans cette production et cette vente ?

Ainsi la dynamique de la division du travail dans l'évolution de la production des services conduit à montrer que cette division permet des gains de productivité qui tendent à se traduire par une diminution relative du flux monétaire pour produire et vendre ce service ; cette diminution du flux monétaire est le mécanisme central qui permet l'extension du marché.

5.3. SPECIFICITE DE LA STRUCTURE D'OFFRE DES SERVICES

Si l'approfondissement de la division sociale du travail dans les services permet de développer leur productivité, il n'y a finalement rien de particulier : le même mouvement a lieu dans la production des biens. Par contre, la relation de servuction, en tant qu'elle ne s'explique pas uniquement par la relation monétaire, a des spécificités qui tendent à modeler de manière différente la structure d'offre

de service. En effet, nous avons déjà souligné que cette relation de servuction impliquait deux particularités; L'une est la relation qui se noue avec l'utilisateur ou le bénéficiaire du service. Elle implique une interrelation et une attitude active de la part du bénéficiaire. L'autre est la nécessité d'un engagement de la part de l'offreur de service, engagement qui ne peut être basé que sur une confiance, engagement qui peut s'inscrire dans le temps. Ces deux dimensions de la relation de servuction sont présentes à des degrés plus ou moins forts selon le type de service, et notamment selon la durée de cette relation ; cette durée aura donc des implications plus ou moins grandes. Dans l'annexe N° 4 sur l'automatisation dans les services, nous avons proposé une analyse des différents modes de production des services, basée sur la relation qui tend à se nouer avec ce que nous avons appelé le processus de production et le processus de servuction. Plus un service laisse une place forte au processus de servuction, plus la logique de l'interrelation sera forte. La présence de la servuction a des exigences à la fois en terme de temporalité et de spatialité. Plus le service doit se rendre dans une relation directe avec le bénéficiaire, plus le temps de servuction et le temps de production doivent coïncider, plus c'est la logique du temps de l'utilisateur qui détermine la logique du temps de production. En sens inverse, si le temps de servuction se réduit à n'être qu'un temps de mise à disposition du service, il y a une indépendance forte entre les deux logiques. De même, plus l'exigence de la servuction implique que le service soit rendu à proximité de l'utilisateur, plus la servuction est importante, plus cette interrelation est importante, plus l'organisation spatiale du service devra être de proximité. La logique de servuction apparaît alors comme une contrainte, si l'on se place du point de vue de l'offre, elle tend à impliquer un processus spatio-temporel qui impose ses exigences à la production. La seconde dimension était

moins présente dans la typologie proposée. Elle pose la question de savoir comment assurer une offre dont l'engagement se déroule dans le temps tout en assurant la maîtrise de cet engagement. Plus la relation de servuction est longue , plus elle implique une incertitude à la fois sur son coût et sur son résultat (sa rentabilité). Il devient alors nécessaire à l'offreur de service de " limiter " son risque, de se " couvrir " face aux incertitudes.

Cette notion d'incertitude a sans doute de multiples aspects. Elle doit tout d'abord se comprendre d'une manière générale comme conséquence de la montée croissante de la complexité dans le domaine économique. Si la complexité est en effet la forme prise par la loi d'entropie, il devient alors tendanciellement nécessaire de faire appel à un flux de service pour " redonner " de l'ordre au système ou tout au moins pour permettre à chaque sous-système d'atteindre sa finalité. Cette complexité due au fonctionnement et à la difficulté d'appréhension de l'avenir rejaille nécessairement sur l'offre de service dans la mesure où elle aurait à faire face à cet avenir incertain. Mais cette question de l'incertitude est en fait plus précise et plus interne à ce qui est le service. La relation que nous avons appelée plus haut, relation de servuction, apparaît nécessairement fonctionner sur l'idée du " service rendu ", elle se situe dans le domaine du " relationnel " et à la limite dans le domaine de ce qui n'a pas de prix. Cette logique, analysée uniquement de ce point de vue, est alors antinomique avec une logique de nature purement économique. Cette question, permanente à la logique de la servuction, se traduit aussi dans l'engagement réciproque pris par les deux contractants : l'offreur de service, le bénéficiaire. Elle devient tout à fait centrale lorsque l'offre de service doit s'inscrire dans la durée et lorsque cette offre laisse une place au bénéficiaire du service. Au moment même de l'engagement il y a alors un " risque " pour l'offreur

de service de ne pouvoir maîtriser l'intégralité du mouvement et par là de ne pouvoir en contrôler les coûts. De même le bénéficiaire s'engage pour un effet utile dont il ne percevra toute la dimension que lorsque celui-ci sera achevé.

Face à ces deux questions, l'offre de service nous paraît s'organiser de deux manières différentes, bien que complémentaires. La première concerne la division spatiale du travail à l'intérieur de l'entreprise, la seconde, le partage des engagements entre les entreprises, ce qui conduit à des modes d'organisation de l'offre basés sur une complémentarité.

5.3.1. L'entreprise comme réseau

L'analyse de la division spatiale du travail dans le domaine de l'entreprise industrielle montre que chaque établissement tend à se spécialiser dans des tâches, des opérations spécifiques. Ainsi, l'entreprise multi-établissement organise son activité en attribuant à chaque unité de production une ou plusieurs spécifications, impliquant une certaine forme de solidarité et de complémentarité entre les établissements. La raison essentielle d'une telle structuration a toujours été recherchée autour de la notion de rendements d'échelle. La concentration au même endroit et sur une plus grande échelle d'une spécialisation donnée doit permettre de réaliser des économies et par là abaisser les coûts directs de production. Ce mode d'organisation implique par contre la nécessité d'une circulation importante des flux physiques d'encours à l'intérieur de l'entreprise, pour permettre la réalisation du produit final. Ce coût de circulation a donc toujours été un frein à l'élargissement spatial de l'activité productive et a conduit à des concentrations géographiques de certaines activités, dans le but de minimiser ces coûts de circulation. Seuls, quelques grands groupes peuvent se permettre d'avoir des

établissements réalisant les mêmes productions. L'objectif est souvent de permettre l'organisation d'une sorte de concurrence interne à l'entreprise, tout en conservant par la taille de chaque établissement l'effet de rendements d'échelle. Enfin, dans l'économie industrielle, la localisation de l'activité productive est en partie indépendante de la localisation du marché, même si l'analyse de la concurrence internationale montre un avantage de l'implantation directe de la production pour le contrôle de certains marchés.

Dans la production des services un tel mode d'organisation de la production apparaît problématique puisque la relation de service implique une relation spatio-temporelle avec l'utilisateur. Dès lors, le mode de développement de l'entreprise semble passer d'abord par une extension géographique de ses établissements, chacun étant organisé autour d'une zone de marché et non autour d'une spécialisation de production. C'est la logique du marché qui domine. Nous pouvons alors qualifier l'entreprise de services multi-établissements, comme une entreprise en réseau. En effet chaque établissement apparaît comme un noeud, une structure physique, qui permet de contrôler le marché. Cette exigence est plus ou moins forte selon les services, mais elle donne une physionomie tout à fait particulière à l'offre de service. Une telle organisation est particulièrement visible dans une chaîne hôtelière, dans une entreprise de restauration collective, dans une entreprise de conseil ou encore dans une **agence** de voyage. Dans le fonctionnement d'une telle entreprise, il est nécessaire qu'il y ait une forte déconcentration du pouvoir, car et les décisions et le service se situent à un niveau local.

Un tel mode d'organisation de l'offre a à la fois des avantages et des inconvénients. Du côté des avantages on doit sans doute signaler une très grande flexibilité et une très grande adaptabilité de la production aux exigences locales et spécifiques du marché.

De ce point de vue, les entreprises de services, notamment les grandes, apparaissent plus flexibles que les grandes entreprises industrielles. Il y a un degré d'autonomie de chaque antenne locale. Le second avantage est sans doute celui d'une plus grande mobilisation du travail. S'il est difficile de porter un jugement absolument objectif dans ce domaine, c'est en tout cas une réflexion fréquente des acteurs de ces entreprises. La présence du marché impose sa loi, quelle que soit la tâche de la personne, chaque individu se sent dans une relation de proximité avec les clients. L'inconvénient d'un tel mode d'organisation est la question des économies d'échelle et de l'intégration de l'effet d'expérience. Dans une très large mesure, chaque établissement fait la même chose, il y a donc au moins potentiellement une échelle de production plus réduite et donc probablement un coût relatif plus élevé. Le second aspect est sans doute plus important que le premier ; il s'agit de l'effet d'expérience, encore appelé effet d'apprentissage (Arrow (62), Aydalot (70)). Dans le domaine des services l'effet d'apprentissage apparaît comme un des mécanismes les plus importants pour permettre de comprendre la dynamique du service et la possibilité d'obtenir des gains de productivité. La raison est double : dans la plupart des activités de service, le rôle des moyens techniques est encore relativement second comme instruments directs de la production. L'activité de services est une activité de main d'oeuvre. Il peut y avoir des coefficients de capital très élevés dans les activités de services (hôtellerie par exemple). Mais ce qui est différent, c'est la place que le capital technique occupe dans la production du service. Ce capital technique peut être " la matière première " du service, c'est à dire ce sur quoi porte le service (promotion immobilière, location). Il peut être aussi une aide à la production (ordinateur de simulation d'un placement),

il est encore peu " actif " dans l'acte même de la production du service. Dès lors, l'activité humaine dominant le service, les gains de productivité nécessiteront souvent une amélioration de la compétence et de la qualité du travail humain. L'expérience est alors un atout fondamental dans une telle logique.

La deuxième raison tient au fait que la relation de servuction dans ses particularités permet mal une innovation de laboratoire, une innovation préalable à l'activité, résultat d'une découverte scientifique. Même si les entreprises de services commencent à percevoir que les recherches dans les sciences sociales sont en quelque sorte la forme de leur laboratoire, les relations sont encore très diffuses. L'innovation apparaît alors comme un résultat second de l'activité de service. C'est la réflexion, la comparaison de situations similaires, en un mot l'expérience, qui est une des sources essentielles de l'innovation. Cet effet d'expérience ne doit d'ailleurs pas être seulement compris au niveau de chaque travailleur individuel, il est aussi un processus social et la notion d'équipe de travail, faite de qualifications complémentaires, est souvent la base à partir de laquelle l'innovation aura lieu. L'importance de l'effet d'expérience dans l'évolution d'une activité de service est sans doute limitée par l'organisation en réseau. Non pas qu'une telle organisation soit un frein à une telle innovation. D'une certaine manière, en multipliant les occasions d'innovations, elle peut permettre un flux relativement riche de ces innovations. Le frein apparaît beaucoup plus dans la capacité de transfert et d'accumulation de cette expérience. La question de l'accumulation de l'expérience pose immédiatement la question de la vulnérabilité des entreprises de services en fonction de la mobilité de leur personnel, ceci d'autant plus fortement que l'activité a un contenu intellectuel important. De ce point de vue, beaucoup d'entreprises de services ne " valent " que par les hommes qu'elles emploient. Il se pose

aussi la question de la mémoire de ces entreprises ; en effet, tout service produit peut être riche d'expérience et peut permettre immédiatement ou plus tard une amélioration soit du service lui-même soit des conditions de production. Une entreprise de service est d'ailleurs soumise à un double problème de mémoire, mémoire des salariés de l'entreprise, mais aussi mémoire des clients, car dans la relation de servuction une partie de la mémoire du fonctionnement du service est conservé par le client. Or cette mémoire est fondamentale pour la permanence de la relation monétaire.

Ainsi le mode d'organisation interne à l'entreprise de service peut être un handicap, même si d'un autre point de vue il offre des avantages. La difficulté d'obtenir des économies d'échelle et d'accumuler et de transférer l'effet de l'expérience peut permettre de comprendre la difficulté qu'il peut y avoir à obtenir des gains de productivité. La phase actuelle laisse apparaître des tentatives nouvelles pour bénéficier à la fois des avantages des économies d'échelle et des avantages de la flexibilité. L'annexe N° 4 évoque de telles tentatives en liaison avec l'introduction de nouveaux outils, comme l'informatique. Nous retiendrons notamment l'importance prise dans certains services (banques, postes, maintenance) par des outils qui permettent d'accomplir le service à distance ; cela signifie d'abord qu'il s'introduit dans le service une coupure beaucoup plus forte entre l'acte de production, qui devient ce que nous avons appelé l'arrière "(back office)" et l'acte de servuction "(front office" ou travail de devant). Cette séparation donne une autonomie d'organisation à l'acte proprement dit de production et permet alors de concevoir des modes d'organisation indépendants des contraintes de la servuction. Le mode de production peut alors se concevoir comme un procès de travail, soumis à la seule logique de mobilisation du travail vivant. Dans des travaux

tout à fait complémentaires aux nôtres, J.Philippe et M.C.Monnoyer ont montré comment le développement des télécommunications et de leurs réseaux était porteur potentiellement d'une mutation forte dans l'organisation interne des entreprises de services (85). De plus, l'organisation à partir de tels moyens peut modifier les conditions d'accumulation de la mémoire. Ainsi, l'existence de nouveaux moyens techniques (informatisation - télécommunication) est porteur potentiellement d'une mutation dans le mode de fonctionnement des activités de services et dans le mode d'obtention des gains de productivité. Sans faire nécessairement appel à de nouveaux moyens, les activités de services sont aussi soumises à des modes de réorganisation pour permettre un effet de rendements d'échelle. Dans le domaine des services la technique de production est, du moins pour le moment et pour la plupart des services, d'abord une procédure, avant d'être une installation technique. La technique y est d'abord immatérielle. Un développement récent amène les entreprises de services, aussi bien celle de l'hôtellerie, celle du transport que celles du logiciel ou du conseil, à définir de manière de plus en plus rigoureuse la procédure de réalisation du service. Cette procédure précise à la fois les différentes phases de réalisation du service, les différentes étapes qui doivent occuper chaque acteur (y compris le client). Les différentes normes à respecter dans chacun des temps, normes qui sont la condition élémentaire pour permettre une " qualité " constante du service et pour contrôler l'activité de chaque personne. La mise en place de ces procédures se traduit par une mise en commun de l'expérience, une recherche systématique d'information sur le déroulement de la réalisation du service (par exemple les fiches à remplir par le client à l'occasion de chaque prestation). Mais elle signifie aussi la division du produit-service en différents services le plus finement définis, s'adaptant à un

type de clientèle. Il y a dans la mise en place de ces procédures à la fois approfondissement de la division du travail et innovation de " produit-services " nouveaux liés à une segmentation de la demande.

Enfin la réponse à la question des économies d'échelle peut passer par un mode d'organisation spatial de l'entreprise où une unité centrale a une fonction de plus en plus forte de définition de ces procédures et où les unités périphériques ont une fonction de plus en plus d'exécution du service.

En conclusion, on peut dire, au moins schématiquement, que la spécificité de la relation de servuction a des conséquences en matière d'organisation du travail et notamment d'organisation spatiale de l'entreprise. La recherche de gains de productivité amène à chercher de nouvelles formes d'organisation où soient conservées la flexibilité de l'entreprise, l'adaptabilité des produits, la relation privilégiée avec la clientèle, mais où soient développés les effets de taille, d'économies d'échelle et de productivité. De ce point de vue, certaines entreprises de services deviennent un peu l'image de ce que cherchent certaines entreprises industrielles.

5.3.2. Une structure d'offre spécifique, la relation de covalence

La seconde dimension importante de la relation de servuction, celle de l'engagement, se traduit aussi par une spécificité dans la structure d'offre de service. Il ne s'agit plus alors de la manière dont chaque entreprise de service est organisée en elle-même ; il s'agit de l'ensemble des relations qui se nouent entre les entreprises de services ou des entreprises fournissant des biens pour la réalisation du service. Nous caractériserons cette forme d'organisation par la notion de structure d'offre complémentaire et de manière plus précise de covalence. Nous montrerons d'abord qu'à

partir de la notion de système, la production du service implique des relations particulières, ce qui donne la spécificité de la notion d'input. Puis nous montrerons quelques unes de ces relations-types, puis enfin nous tirerons les conséquences de cette forme de structure.

5.3.2.1. La production du service comme système

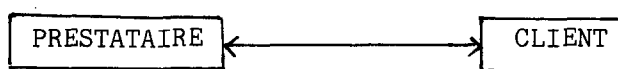
Dans la définition générale du service, nous avons dit qu'il ne pouvait se comprendre que comme système ; il était un acte qui produisait un effet. Il nous faut maintenant préciser les implications de cet aspect de système dans la particularité de l'offre de service. Dans ce domaine, comme dans le précédent, chaque service ponctuel ne réalise pas nécessairement l'intégralité de ce que nous allons montrer. Mais un service dans sa dynamique économique n'est pas quelque chose de ponctuel. Ou plus exactement les contraintes économiques, notamment celle de la rentabilisation, tendent à impliquer que le service s'inscrive dans la durée. La raison a déjà été maintefois évoquée : il n'y a pas de relation stricte entre le coût de production d'un service et son effet et donc au moins en partie la valeur de ce service. D'où l'importance de la réflexion sur la détermination de la valeur du service. Il y a bien deux flux, celui de l'acte et celui de la transaction monétaire, mais l'acte de production ne détermine pas nécessairement le flux de la valeur. Ceci rejoint évidemment l'idée d'engagement qui est à la base de la relation de servuction. En conséquence, le plus sûr moyen pour que se rentabilise une relation de servuction, c'est qu'elle se développe, s'étende, sans que nécessairement l'acte soit en permanence et continuellement renouvelé. Il peut y avoir une permanence de l'effet, sans qu'il y ait une permanence proportionnelle de l'acte. Selon les types de services, selon les caractéristiques de l'entreprise comme du bénéficiaire,

cette relation sera plus ou moins durable.

Ainsi, si l'on part de l'idée que le service doit avoir une certaine durabilité, on peut alors montrer qu'il obtient cette durabilité par la mobilisation plus ou moins permanente de biens, de services ou de travail. Cette mobilisation implique qu'il fasse appel à l'extérieur de manière plus ou moins forte. Le service regardé comme un système, et regardé comme une réponse " complexe " à une fonction, implique une multitude de relations avec d'autres entreprises, d'autres acteurs économiques.

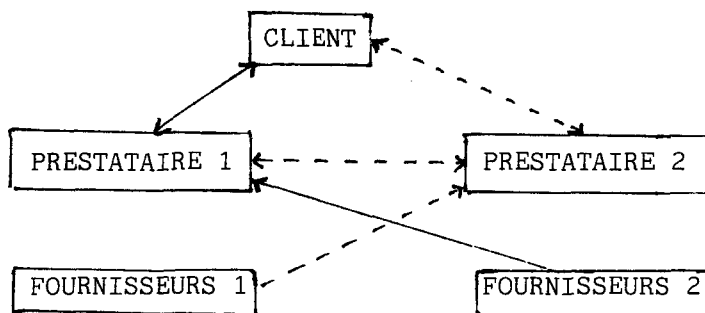
L'input d'un service n'est pas au sens strict quelque chose qui est transformé ; mais l'input d'un service, c'est quelque chose qui est mobilisé, utilisé, associé, intégré. Une partie du travail de la production du service est justement de réaliser cette organisation, cette complémentarité entre des éléments de nature différente. La production du service est une combinatoire de différents flux, de différents actes.

Le schéma suivant que nous empruntons à J. Bonamy et Allii (86) représente d'une certaine manière cette activité combinatoire. En effet la relation de servuction est rarement une relation bipolaire comme le représente le schéma ci-dessous :



Relation bipolaire (I)

Au contraire, elle est souvent caractérisée par une relation multipolaire, du type :



Relation multipolaire (II)

De plus, dans la relation entre le client et le prestataire final peut être présent un acteur qui n'a qu'une fonction de prescripteur. Dans cette prescription, non seulement il incite à l'utilisation d'un service précis, mais souvent il oriente vers une entreprise très précise, au point que l'on peut dire que la relation de servuction passe aussi par des relations interpersonnelles.

Un tel mode de relation implique selon nous la mise en évidence d'une structure " parfois très informelle " dans l'offre d'un service. Il nous apparaît nécessaire de parler d'une structure d'offre dans la mesure où il existe une certaine permanence dans la relation, où la reproduction du service implique de nouveau appel à chacun des membres et à chacune de leur fonction.

La question qui se pose est double. Il s'agit de savoir tout d'abord comment se forme la valeur du service, et de manière corollaire, comment circule l'argent dans le système, il s'agit aussi de savoir si la fonction de chacun est toujours strictement nécessaire et si derrière cette nécessité il y a un mécanisme d'asservissement entre les partenaires. Cette question de la place de chacun (de chaque élément de l'offre de service) est d'une certaine manière d'autant plus difficile à saisir que le point où se fait la relation de servuction (dans la relation avec le bénéficiaire) et donc le point où se fait l'entrée d'argent ne rend pas nécessairement très perceptible l'ensemble de la structure d'offre du service. Cette structure peut être en effet très éclatée aussi bien dans l'espace que dans le temps.

Nous proposons de caractériser ce type de relations à partir de la notion de covalence. Cette notion est utilisée en chimie pour indiquer les liaisons qui s'effectuent entre atomes (ou entre ions) pour obtenir une combinaison ou une chaîne dont la valeur est déterminée à partir des différents éléments, sachant que chacun

a une place indispensable, même si celle-ci est différente. Nous pouvons donc l'utiliser ici de manière analogique en insistant sur deux aspects complémentaires.

Il s'agit tout d'abord de l'idée simple que le service est obtenu par la combinatoire de plusieurs actes indispensables. Mais il s'agit surtout de la question de la circulation de l'argent et dans une mesure plus large de la formation de la valeur. Il y a dans ce " service système " un point d'entrée de l'argent qui se situe au moment où la relation avec le bénéficiaire s'effectue (par exemple une agence de voyages). Ce point d'entrée a une fonction assez fondamentale dans l'ensemble du mouvement monétaire; il redistribue l'argent à chaque partenaire, à chaque maillon de la production de service. On pourrait certes analyser une telle relation à partir de la notion économique de sous-traitance, utilisée dans les relations industrielles. Toutefois la relation de covalence n'implique pas l'aspect de pouvoir qui peut exister dans la relation entre le donneur d'ordres et le sous-traitant. Surtout la notion de sous-traitance implique un choix de la part de l'entreprise donneuse d'ordres, choix qui peut être théoriquement remis en cause. Dans le cas d'un " service système " chaque maillon apparaît nécessairement présent d'un point de vue économique, car il permet de résoudre les questions essentielles de localisation ou de temporalité. De plus, le flux d'argent qui circule n'apparaît pas nécessairement et strictement déterminé par le flux d'activité instantané. Le flux d'argent apparaît plutôt fonctionner comme un " forfait ", alors que le flux d'activité du service lui-même est déterminé par les conditions quotidiennes de réalisation du service. Certes, si un décalage entre les deux flux tend à se perpétuer, il y aura normalement renégociation du forfait, mais cet ajustement n'est pas instantané. En consé-

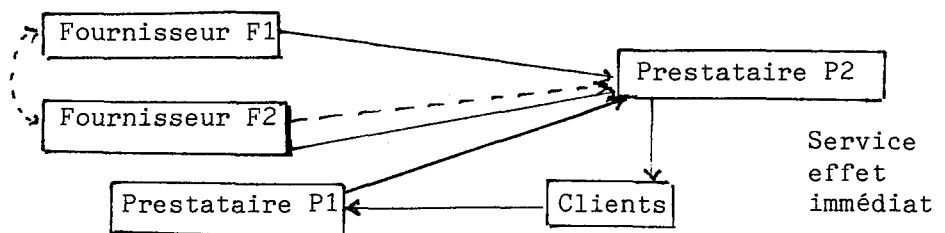
quence il est souvent difficile de percevoir de l'extérieur, ou à partir des documents comptables traditionnels, l'ensemble des flux monétaires qui se nouent dans une telle relation. Il est aussi relativement difficile de mesurer la valeur ajoutée de chacun des maillons. Ce n'est sans doute qu'au niveau du service pris dans sa totalité que l'on pourrait appréhender la valeur ajoutée. Mais ceci pose directement la question de la formation de la valeur dans un tel " service système ". Autrement dit, quels sont le rôle et la fonction de chaque maillon ; ont-ils en termes de valeur, exactement la même place ? Cette question est sans doute une des plus difficiles à résoudre. Mais certaines " expressions " de professionnels ne manquent pas d'interroger l'économiste. Il existe en effet une distinction dans certaines professions entre les services à valeur ajoutée et les autres. Il est bien clair que la notion de valeur ajoutée qui est là utilisée n'est pas tout à fait synonyme de la définition traditionnelle et comptable de l'économiste. La distinction nous paraît devoir se justifier de la manière suivante : certains services dans un " service - système " auraient un rôle d'offrir simplement les moyens de base nécessaires à la production du service ; il s'agit de créer et de gérer l'infrastructure matérielle sans laquelle le service ne serait rien. Ainsi, par exemple, la gestion et la création des supports publicitaires, la gestion de l'immeuble hôtel, la création de l'infrastructure d'un réseau dans un système de télécommunication. Cette mise en place de ces moyens n'est que la condition nécessaire du service, mais pas le service lui-même, il s'agit d'un potentiel de service qui ne demande qu'à être activé. Dans ce sens, il ne crée pas de valeur ajoutée et ne fait que transmettre son coût à la valeur finale du service. A côté de ces services, d'autres seraient la manière concrète dont les moyens

de base seraient activés. Ils seraient une activité de type intellectuel, de conception qui donnerait forme et intelligence à la mise en mouvement des moyens ; c'est l'acte qui transforme une potentialité en un service. Ainsi, à titre d'illustration, le programme de télévision, l'organisation du service d'hôtellerie (accueil, services de repas, etc,...), le programme d'une visite, le confort, la rapidité, l'exactitude d'un voyage, etc ... Cette notion de service à valeur ajoutée est parfaitement illustrée par les travaux faits par l'IDATE (86) dans le domaine des Télécommunications où ce qui se valorise est le signifiant qui est transmis.

5.3.2.2. Quelques exemples types de cette relation de covalence

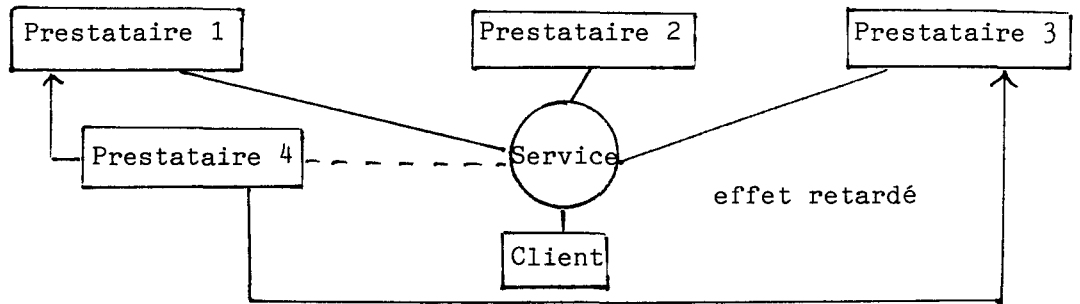
Si donc l'offre d'un service implique un ensemble de relations assez spécifiques entre plusieurs partenaires ou plusieurs entreprises, plusieurs actes, tous les services ne fonctionnent pas de la même manière. Nous allons présenter quatre cas qui sont assez typiques. Nous n'approfondirons pas chaque cas. Notamment la mesure de tous les flux monétaires serait, nous semble-t-il, intéressante pour appréhender correctement l'ensemble. Nous avons commencé à le faire pour la publicité ; on se heurte rapidement à des problèmes d'information. La méthodologie nécessite de passer d'abord par l'analyse précise d'un acte complet, par exemple une campagne publicitaire, et non de partir de la notion d'entreprise.

CAS N° 1 - Le schéma serait le suivant :



L'exemple peut être celui de l'hôtellerie. Le client peut s'adresser à un prestataire P1 qui a un rôle de conseil, et surtout de retenir la chambre ; ce prestataire peut être une agence de voyage, une compagnie de transport (chemins de fer, avion). C'est en général lui qui encaisse la somme d'argent qui sera en grande partie rétrocédée au prestataire du service final P2 qui est ici l'hôtel. Ce prestataire doit à son tour faire appel à des fournisseurs ; l'un, par exemple F1, s'occupera du nettoyage du linge ou des locaux, le second F2 s'occupera de la partie restauration. Le schéma peut être plus complexe. Si nous admettons que l'hôtel appartient à une chaîne sous contrat de franchise, il y aurait alors à introduire un autre prestataire qui a conçu le système et qui à l'occasion de chaque prestation recevra une redevance. Le système peut aussi se développer dans le fait que le prestataire N° 2 n'offre pas que le service de nuit, mais aussi des services annexes, piscine, loisir, location de voiture, conférence, etc,.... ensemble d'opérations qui impliquent à leur tour l'appel à de nouveaux fournisseurs. Le paiement d'un tel service implique sans doute de la part du client des méthodes de facturation différentes ; certains services sont facturés en tant que tel (un repas, une nuit), d'autres au contraire apparaissent gratuits. De même la somme d'argent payée par le client se répartit en fin de compte de manière assez différente selon des contrats de nature différente. Nous avons là, nous semble-t-il, un exemple de ce que nous appelons une relation de covalence.

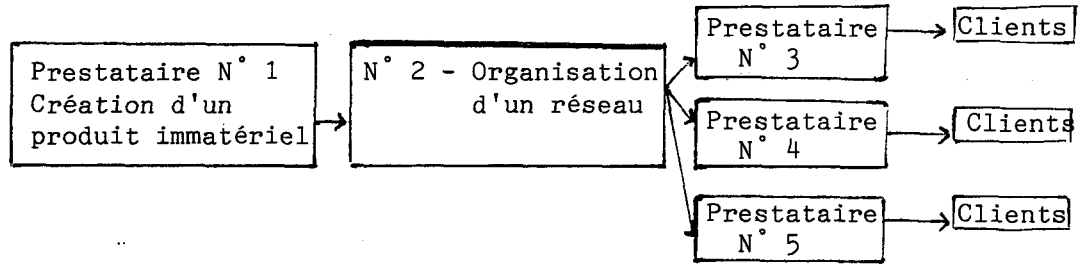
CAS N° 2



Dans ce cas, le service est la combinaison de multiples prestations, dues à l'intervention de plusieurs prestataires, eux-mêmes pouvant faire appel à de multiples fournisseurs. Ces prestations ne se font pas nécessairement en même temps. L'exemple peut être fourni par un voyage touristique, qui mobilise le concepteur du voyage, l'agence de voyage, la compagnie de transport, les différents hôtels, restaurants, les guides, les lieux touristiques, etc...

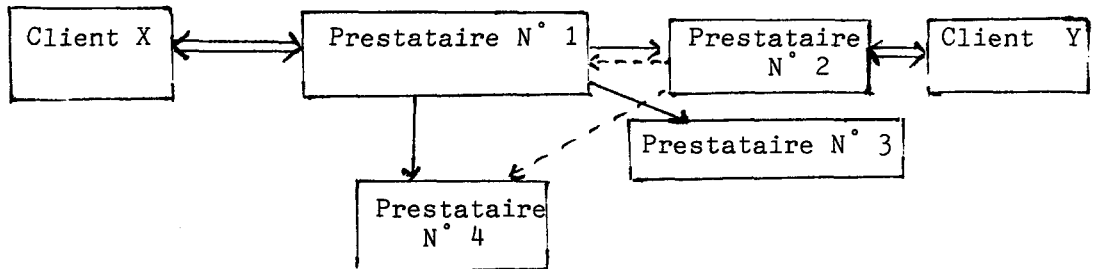
Dans ce système, chacun a un engagement précis, la durée de cet engagement est d'ailleurs variable, mais ils sont - au moins en partie - cosolidaires. Du moins la responsabilité du "tour opérateur" dépend fortement de la manière dont chacun des maillons va remplir son contrat. Le client paie une somme forfaitaire qui sera ensuite répartie entre les différents acteurs, il y a au centre du système un prestataire particulier avec lequel le client n'a jamais à faire et qui a, avec le rôle de conception, d'organisation, le rôle de répartir la somme d'argent. Là aussi, il n'y a pas nécessairement une correspondance absolument stricte entre la somme que va toucher chaque prestataire et ce qu'impliquera la réalisation du service en tant qu'acte. Il y a un engagement préalable sur lequel la rémunération est fixée.

CAS N° 3 - Le schéma serait le suivant :



L'exemple d'un tel schéma serait celui du cinéma, de la télévision. Le schéma de la publicité est assez proche, sauf qu'il y a une distinction entre le demandeur du service (le client est au début) et le " bénéficiaire " du service qui est au bout, le consommateur qui est la cible. Il s'agit dans tous ces cas d'un produit qui est réalisé une fois, à l'unité (même si après, par des techniques, il y a possibilité de duplication) et qui doit s'adresser à des multitudes de clients ou de bénéficiaires.

CAS N° 4 - Le schéma serait le suivant :



L'exemple type serait celui de l'assurance. L'assureur N° 1 assure le client X sur la vie ; il s'engage sur une période longue. Pour être sûr de tenir son engagement, il va mobiliser d'autres compagnies d'assurance et va ainsi répartir ses risques sur tout un ensemble d'entreprises. Le prestataire N° 2 va faire de même en assurant le client Y, rien n'empêche que le prestataire N° 1 ait réassuré son contrat sur le prestataire N° 2, au moins en partie et qu'à son tour celui-ci fait la même chose.

Les exemples que nous venons de prendre ne sont sans doute pas exhaustifs de tous les cas de figures. Ce qu'il y a bien en commun dans tous ces cas, c'est d'une part que le service, perçu

du point de vue de l'utilisateur final, nécessite pour être réalisé tout un ensemble de relations stables et continues entre divers prestataires et divers fournisseurs. Ces relations créent donc une structure stable, continue. Dans cette structure, l'engagement de l'ensemble (du service) tient par l'engagement de chacune des parties ; il y a bien, plus ou moins fortement, une répartition des risques. Dans cette structure, il y a une circulation de l'argent, qui peut prendre de multiples formes. Et enfin, il y a à chaque temps une relative indépendance entre la valeur monétaire et l'acte de service.

5.3.3. Conséquences théoriques

Si un certain nombre de services se produisent dans une forme de division du travail impliquant cette relation de covalence, il s'ensuit que l'analyse de la concurrence et de l'offre ne peut pas s'effectuer dans les termes que la théorie économique utilise traditionnellement.

On peut sans doute caractériser la forme de concurrence qui existe dans de nombreux secteurs des services comme une forme oligopolistique. En effet la plupart des secteurs sont caractérisés par l'existence de quelques grandes firmes qui ont une influence et un marché d'envergure nationale, ou même internationale. A côté de ces firmes, souvent dans des relations plus ou moins permanentes avec elles, existe un nombre relativement important de petites firmes, souvent avec peu d'établissements et ayant une influence et un marché plus localisés. Cette structure s'explique probablement par une augmentation assez forte des marchés, selon les catégories de revenus, s'il s'agit des services aux ménages, et selon le type d'entreprises (nous avons suggéré dans l'annexe 1 que la taille n'était sans doute pas le critère le plus précis, mais qu'il fallait y substituer plutôt

le mode de gestion).

Si une telle analyse est en grande partie correcte, elle occulte néanmoins l'autre facette des relations entre les entreprises. Ici des analyses sectorielles seraient tout à fait nécessaires pour montrer ce phénomène. Cette autre facette est justement cette relation de covalence, qui implique donc des complémentarités entre les entreprises, qui implique une solidarité entre elles, qui est aussi fondamentale que la concurrence qu'elles se font. L'exemple de l'assurance est celui qui va le plus loin. Aucune entreprise d'assurance ne peut prendre le risque d'assurer seule l'engagement; elle le prend nécessairement avec les autres. C'est la seule solution pour faire face aux risques du futur, c'est ce qui fait l'originalité profonde du secteur. Nous retrouvons des complémentarités tout à fait similaires par exemple dans le domaine de la publicité. Ce qui va faire l'impact d'une campagne publicitaire, ce n'est pas seulement la puissance du message (donc le résultat de la conception) mais aussi son mode de relation avec le public ; ce mode de relation peut être tout à fait multiple, il doit concerner tous les médias. La gestion de cette campagne peut alors passer par la mobilisation d'agences publicitaires qui sont entre elles concurrentes, mais qui chacune ont une performance particulière sur tel ou tel média, ou sur tel ou tel pays ou région. Il se noue alors des relations qui organisent cette complémentarité. On voit que cette forme de concurrence - complémentarité a comme fonction essentielle d'être une réponse à l'engagement que prend toute entreprise de service lorsqu'elle entre en action. Cet engagement c'est de produire un effet, dont on ne sait jamais à l'avance comment il se produira, ni quel temps il durera. La concurrence - complémentarité qui se met en place cherche donc à atténuer les risques, à assurer que la probabilité de l'effet soit grande. Un tel schéma doit vouloir

dire, à terme, d'une part que chaque entreprise a intérêt à être extrêmement performante dans un domaine particulier, d'autre part, dès qu'elle a un marché, qu'elle cherche à obtenir le concours de l'entreprise qui, sur un point donné, à un moment donné est la plus performante, et accepte par là un transfert de revenu ; ceci lui est nécessaire à la fois pour se maintenir sur le marché et pour assurer à long terme sa survie. Dans un tel schéma, il y a nécessairement un retour, dans la mesure où sur un point au moins l'entreprise en question est, elle aussi, performante. L'idée centrale qui préside un tel schéma de concurrence n'est pas celui du gain immédiat, mais celui de la longue période. Dans un tel schéma, la question du prix du service ponctuel qui est rendu à un moment, à la limite n'a pas d'importance. Ce qui devient fondamental c'est le flux monétaire, résultat de la répartition de l'argent, et que ce flux soit un flux continu. C'est bien, nous semble-t-il, là que réside la spécificité de la relation de servuction et de ce qu'elle implique en matière de structuration de l'offre.

Une telle analyse ne veut pas nécessairement dire qu'il y ait un abandon total de la concurrence. On peut même concevoir un schéma de fonctionnement où la concurrence est extrêmement forte, dans la mesure où elle passe par la conception-production d'un "produit service" entièrement nouveau chaque fois et une différenciation extrêmement forte de chaque entreprise l'une par rapport aux autres. Mais une telle forme de concurrence rend les entreprises extrêmement vulnérables, parce que chaque produit service à concevoir est chaque fois un investissement important à réaliser pour une durée d'utilisation qui peut être très courte. De plus, cette différenciation " permanente " des produits services induit l'impossibilité de " camper " sur des positions acquises. Cette vulnérabilité peut alors entraîner la recherche de complémentarité et le " montage "

d'associations plus ou moins structurées pour résister à la concurrence.

Dans tous les cas, l'existence d'une structure d'offre sur la base d'une association - complémentarité entre plusieurs entreprises pour offrir un " service " final pose la question de l'insertion de toute nouvelle entreprise dans le système productif. Si comme pour toute entreprise, la définition du produit et du processus de production est une nécessité, on peut se demander si la survie et l'efficacité d'une entreprise de service ne tiennent pas autant à sa capacité à s'insérer dans cet ensemble de structure d'offres et à définir alors sa place. Ainsi la concurrence dans le domaine des services (avec les biens qui leur sont nécessaires) serait moins une concurrence entre entreprises individuelles qu'une concurrence entre divers " ensembles " (entre plusieurs systèmes d'offre) qui s'affrontent pour offrir un même type de service, même si dans sa définition précise les composants de chaque service peuvent être différents. A l'évidence, une telle question pose de manière centrale le problème des frontières dans les activités de services.

5.4. CONCLUSION

La relation de servuction est basée sur les spécificités, qui tiennent à la fois à la relation spatio-temporelle qui doit s'établir entre le producteur et le bénéficiaire du service, et à l'engagement qui tend à s'inscrire dans la durée. Ceci a donc conduit à développer une offre de services qui est empreinte de particularités comme réponse fondamentale à ces spécificités. Ces particularités signifient aussi une forme de relation entre les entreprises où la notion de solidarité et de complémentarité prend une place particulière, ceci impliquant un mode de circulation de l'argent relativement spécifique.

Le question que l'on peut alors se poser est double. Y-a-t-il

un avantage particulier à un tel mode de structure de l'offre ? Un tel mode de structure de l'offre peut-il être une figure nouvelle de la structuration de l'ensemble de l'économie ?

La forme précise prise par la division interne du travail apparaît avoir un avantage, qui est celui de la plus grande relation entre le travail vivant et le marché. Cette relation implique que la relation monétaire de servuction a des conséquences sur la forme de mobilisation des hommes et sur le comportement de ces acteurs. Le " rendre service " passe par une implication de l'individu dans la relation qu'il entretient avec le client. Cette implication est à la fois un avantage et un inconvénient. C'est un avantage dans la mesure où l'implication de l'individu est un gage de sérieux du service ; c'est un inconvénient dans la mesure où cette relation peut avoir des conséquences en terme de " productivité " de chaque moment de travail. Les tendances à l'intérieur des entreprises de services semblent de ce point de vue assez contradictoires. Nous avons souligné plus haut combien cette relation de servuction pouvait être une contrainte, d'où la tendance à une séparation plus nette, facilitée parfois par le développement des nouvelles technologies, entre le processus de production proprement dit et l'acte de mise à disposition du service. Une telle séparation apparaît directement dictée par la recherche d'une rationalisation plus forte de la production proprement dite. Mais en même temps l'exigence de la relation se fait sentir et un autre mouvement, l'adaptation à la clientèle, la prise en compte des particularités de cette clientèle, la recherche d'une individualisation de la relation, condition d'une fidélisation de cette clientèle, amène à développer l'idée du "service" comme spécificité de l'activité. Le secteur de la banque, de l'assurance, nous paraît illustrer cette double tendance. A la fois rationalisation de la production et mobilisation du personnel sur la notion de service. Mais une telle tendance se retrouve aussi

dans des entreprises de conseil, de restauration collective. On doit, nous semble-t-il, interpréter ceci comme la prise de conscience au niveau des entreprises de service que le service est un atout dans le jeu du développement et de la concurrence. Cet atout doit signifier que la relation avec la clientèle n'est pas une simple relation monétaire et qu'elle n'est pas qu'un moment. Mais cet atout ne doit pas se transformer en un problème de coût ou de non productivité. D'où la recherche de rationalisation que nous avons évoquée plus haut.

Dans le second aspect de la forme de complémentarité entre des unités de production, la question serait de savoir si un tel mode d'organisation est plus compétitif et de savoir ce qu'il implique en matière d'organisation du système productif. Nous ne répondrons pas entièrement à cette question ici ; nous la retrouverons plus loin. Elle apparaît avoir un avantage sur deux aspects. Le premier est qu'il peut y avoir des spécialisations très développées, sur des points très différents. Si en effet le " service final " (l'effet utile) est de plus en plus composé de plusieurs activités, de plusieurs actes, eux-mêmes de nature différente, un tel mode d'organisation a alors l'avantage de permettre à la fois une spécialisation, qui serait donc un gage d'efficacité, et une gestion autonome de chaque acte, ce qui peut conduire à des formes différenciées de gestion de la main d'oeuvre. Le second avantage est que cette relation de complémentarité s'inscrit nécessairement dans la durée, ou plus exactement qu'elle n'a son efficacité que dans la durée. Il s'agit donc d'un mode de relation inter-entreprises qui suppose une structuration de l'ensemble du système productif qui n'est pas laissée au hasard. La question serait alors de savoir si un tel mode de structuration implique des formes particulières d'organisation du capital, de mobilisation du capital, si la circulation de la valeur implique des phénomènes de hiérarchisation des divers niveaux de rentabilité.

Une telle structuration de l'offre n'a pas seulement une importance dans le domaine des services. On peut en effet suggérer qu'une telle structuration tend à s'imposer dans l'offre en général. Deux exemples seulement pour montrer cette tendance : le développement des modes de commercialisation sous la technique de la franchise laisse voir de fortes analogies avec la structuration d'offre de certains services. Mais l'exemple le plus important est sans doute du côté de l'exportation. En effet si chaque entreprise va à l'exportation individuellement, sans tenir compte de ce que font les autres, elle a à la fois un problème de coût d'investissement pour réaliser cette exportation et un problème d'engagement durable sur un marché. L'organisation d'opérations faites en commun, sur des produits qui peuvent en partie être concurrents ou substituables, permet de minimiser pour chaque entreprise le coût d'investissement et de permettre d'assurer un approvisionnement plus régulier du marché externe. Il y a donc de ce point de vue une certaine efficacité de cette forme de structuration. Ainsi, la structuration de l'offre que les services semblent mettre en place pour répondre à la contrainte de la relation de servuction peut devenir l'image d'un nouveau mode de structuration de l'offre en général.