



HAL
open science

Les stratégies de productivité dans les services : assimilation, particularisme et intégration

Faridah Djellal, Faïz Gallouj

► **To cite this version:**

Faridah Djellal, Faïz Gallouj. Les stratégies de productivité dans les services : assimilation, particularisme et intégration. XVII International RESER Conference “ Service Competitiveness and Cohesion -Balancing Dynamics in the Knowledge Society ”, RESER and University of Tampere, Sep 2007, Tampere, Finlande. halshs-01113876

HAL Id: halshs-01113876

<https://shs.hal.science/halshs-01113876>

Submitted on 6 Feb 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**XVII International RESER Conference « Service
Competitiveness and Cohesion - Balancing Dynamics in
the Knowledge Society »
13-15th September 2007, Tampere, Finland**

**Les stratégies de productivité dans les services :
assimilation, particularisme et intégration**

**Productivity Strategies in Services : Assimilation,
Particularism and Integration**

Faridah Djellal* et Faïz Gallouj**

*Gercie et Clersé Université de Tours **Clersé, Université of Lille¹

Résumé :

La question de la productivité dans sa relation aux services est problématique à deux niveaux : celui de sa définition et de sa mesure et celui des stratégies mises en œuvre pour l'améliorer. Ce travail privilégie le second niveau sans pour autant exclure le premier. Il s'agit de rendre compte, de manière synthétique, des différentes stratégies de productivité mises en œuvre dans les services et d'en examiner les implications en termes de définition et de mesure de la productivité. Cette analyse permettra d'interroger la place du concept de productivité dans la théorie de la régulation, et la validité du concept de régime de productivité dans une économie post-fordiste des services, de la qualité et de l'innovation.

Mots clés : services, productivité, performance

Abstract :

Productivity in its relationships with services raises two issues : a definition and measurement issue, on the one hand, and an issue related to the productivity strategies implemented, on the other hand. This article addresses both issues, focusing more on the latter. Our goal is to account for the various productivity strategies implemented within services firms and to analyse their implications in terms of productivity definition and measurement. This analysis will allow us to discuss the role of the

¹ Faridah Djellal est professeur à l'Université de Tours: Farida.Djellal@univ-lille1.fr
Faïz Gallouj est professeur à l'Université de Lille 1: Faiz.Gallouj@univ-lille1.fr

productivity concept within Regulation Theory and the relevance of the « productivity regime concept » in a post-fordist economy of services, quality and innovation.

Key words : services, productivity, performance

Le concept de productivité a vu le jour dans des économies industrielles et agricoles. On considère qu'il a atteint l'apogée de son règne dans les économies dominées par un régime de croissance fordiste, c'est-à-dire un régime fondé sur les gains de productivité engendrés par la mécanisation croissante, la division du travail et la réalisation d'économies d'échelle, la consommation de masse de produits standardisés et l'indexation des salaires sur les gains de productivité. Il constitue ainsi, dans une certaine mesure, le concept fordiste par excellence. Les débats qu'il suscite, dans un tel contexte, portent sur l'amélioration (incrémentale) d'une catégorie qui fait l'unanimité (y compris entre les acteurs sociaux, même s'ils peuvent entrer en conflit pour la répartition des gains de productivité).

L'avènement de l'économie des services (envisagée à la fois sous l'angle fonctionnel, c'est-à-dire des fonctions de service internes à l'industrie, et sous l'angle sectoriel) est venu remettre en cause, de manière beaucoup plus fondamentale, les méthodes de mesure de la productivité, allant même parfois jusqu'à interroger la validité d'un concept jugé obsolète et historiquement daté (Gadrey, 2001, 2002 ; Delaunay, 1986, 2002). Si les spécificités des services ont des conséquences sur la définition et la mesure de la productivité, elles en ont aussi sur la nature des leviers de la productivité et sur les stratégies mises en œuvre pour améliorer celle-ci, autrement dit sur ce que la théorie de la régulation appelle le « régime de productivité »².

Les spécificités de ces « configurations productives » particulières que sont les services modifient la structure du « régime de productivité » (la nature et l'articulation des facteurs à l'origine des gains de productivité). Mais, en interrogeant le concept de productivité, on peut se demander si elles ne remettent pas également en cause la validité du concept de « régime de productivité » lui-même. C'est à cette question des conséquences des spécificités des services sur les notions de productivité et de régime de productivité qu'est consacré le présent travail. Il s'agit de rendre compte des principales stratégies mises en œuvre dans les firmes et les secteurs de services autour de ces enjeux de productivité et de s'interroger sur la capacité du concept régulationniste de régime de

² « La dynamique des gains de productivité (encore appelée régime de productivité) précise l'origine de ces gains dans le processus de production, qu'ils soient le résultat d'une expansion des marchés ou d'une substitution accrue de capital au travail ou de la diffusion de nouveaux principes d'organisation » (Petit, 1998).

productivité à saisir ces enjeux. La perspective adoptée est donc essentiellement microéconomique et sectorielle.

Cet article est organisé en deux sections. Dans la première section, nous réexaminons la manière dont un certain nombre de travaux de référence en économie des services rendent compte des leviers (déterminants ou facteurs) génériques de la productivité dans les services (en particulier, les leviers techniques et humains). Les interrogations sur les facteurs de productivité dans les services sont étroitement liées à des interrogations sur le volume de ces facteurs, mais aussi sur leur nature particulière (spécificités de l'innovation et de la R-D dans les services, par exemple). Elles mettent en évidence un certain nombre de paradoxes de la productivité.

Dans la seconde section, nous cherchons à identifier des stratégies plus générales (c'est-à-dire intégrant les différents leviers envisagés de manière isolée, précédemment) mises en œuvre dans les services. On distingue ainsi trois groupes de stratégies génériques. Le premier groupe est celui des stratégies de productivité qui tentent d'effacer les spécificités des services (on les appellera les stratégies d'*assimilation*), le deuxième groupe est celui des stratégies spécifiques de rationalisation visant à tenir compte des spécificités des services (on les appellera les stratégies du *particularisme*). Le troisième groupe réunit les stratégies qui s'efforcent de concilier, au sein d'une même entreprise, les deux objectifs précédents (on parlera de stratégies d'*intégration* ou de *synthèse*). Ces trois groupes diffèrent par les leviers mobilisés, par leur manière d'intégrer ces différents leviers et par la place qu'y occupe l'objectif de productivité à proprement parler, autrement dit par le « régime de productivité » dans lequel elles s'inscrivent.

1. LES FACTEURS DE PRODUCTIVITE DANS LES SERVICES ET LES PARADOXES (ANCIENS ET NOUVEAUX) DE LA PRODUCTIVITE

De nombreuses réflexions (dans les champs théoriques et politiques) sont engagées depuis quelques années pour tenter de renforcer les performances du secteur tertiaire. Elles renvoient aux environnements politiques, économiques et institutionnels : stratégies de libéralisation, baisse d'impôts, accords sur le commerce international des services. Nous n'évoquerons ici brièvement que les leviers techniques et humains, qui sont d'autant plus intéressants qu'ils ont été longtemps considérés comme les principaux points faibles des services. Nous les traitons de manière séparée, bien que, dans les services, plus encore que dans l'industrie, ils soient difficilement dissociables.

1.1 Les leviers techniques

Pour aborder les leviers techniques de la productivité dans les services, de manière synthétique, au-delà de la multitude de travaux sur ce thème, nous proposons de mettre l'accent sur les modèles théoriques les plus significatifs et sur les enseignements généraux qu'on peut en retenir.

1.1.1 Le modèle de Baumol

Le modèle de Baumol (1967) est bien entendu au nombre de ces travaux significatifs. Il divise, rappelons-le, l'économie en deux secteurs : 1) un secteur *non progressif* dans lequel la productivité du travail est constante, compte tenu de son faible niveau technologique ; 2) un secteur *progressif* dans lequel la productivité du travail est croissante en raison de l'introduction de technologies.

La plupart des services appartiennent selon Baumol au secteur non progressif. Peu de gains de productivité peuvent y être réalisés, car les possibilités de mécanisation y sont limitées, le produit final y étant souvent identifiable au facteur travail lui-même. Le raisonnement de Baumol est illustré par des exemples particulièrement suggestifs et désormais bien connus, tels que celui du concert d'un quintette à vent, dont il est difficile d'imaginer comment on peut en augmenter la productivité, et en tout cas, certainement pas par l'accélération des cadences de travail.

Ce modèle a suscité de nombreuses critiques. En particulier, personne ne peut plus contester que le levier technologique joue également un rôle fondamental dans la dynamique contemporaine de la société de services. On notera que, pour répondre à certaines critiques, Baumol propose lui-même en 1986 un modèle rectifié, qui prend en compte l'introduction de l'informatique dans les services. Ce nouveau modèle comporte ainsi trois secteurs : 1) un secteur à productivité croissante (par exemple, les biens durables), 2) un secteur à productivité constante (par exemple, le théâtre ou le concert), 3) un secteur intermédiaire à stagnation asymptotique, c'est-à-dire dont la productivité commence par augmenter avant de stagner en raison de sa composition hybride (c'est le cas, par exemple, de l'informatique qui comporte des matériels et du logiciel).

1.1.2 Les approches en termes d'impact des TIC sur la productivité

Ainsi, le modèle de Baumol initial est remis en question par l'introduction massive des TIC dans les économies de services. Une multitude de travaux sont consacrés aux conséquences des TIC sur la productivité dans les services, au niveau micro, méso et macroéconomique. Ces questionnements qui ont porté essentiellement sur les grandes entreprises pré-industrielles de masse (banques, assurances, etc.) ont été généralisés (Djellal, 2002 a et b) à d'autres services traditionnellement qualifiés de « non informationnels » (par exemple, le nettoyage, le transport, l'hôtellerie, la restauration). Les conséquences théoriques envisagées sont, par exemple, l'apparition d'un paradoxe de la productivité dans des activités qui semblaient jusqu'alors épargnées par ce phénomène.

Deux résultats méritent d'être soulignés. Tout d'abord, les TIC ont un effet théorique différent sur la productivité, en fonction de leur nature (de leur localisation dans l'organisation ou le processus de production). Ainsi, les TIC de back-office (en particulier, les ordinateurs centraux) sont considérés comme exerçant un effet positif sur la productivité. En revanche, l'impact des TIC de front-office serait négatif ou indéterminé. Ensuite, les TIC peuvent agir sur d'autres variables que la productivité : en particulier, sur la qualité, la localisation spatiale, l'échange, etc.

On peut rendre compte de manière très simplifiée de l'abondante littérature en termes « d'impacts », en croisant 1) les zones d'impacts possibles (l'emploi, les qualifications et l'organisation des tâches, la productivité, la facilité d'échange et le « produit-service ») ; 2) deux modèles d'innovation technologique successifs : l'introduction de l'informatique lourde, d'une part, et de l'informatique décentralisée et des réseaux, d'autre part.

Le premier modèle, qui se fonde sur la standardisation, la taylorisation des tâches (saisie de données), et l'exploitation d'économies d'échelle, correspond à l'informatisation des back-office. Les impacts théoriquement escomptés sont notamment : une croissance de la productivité, une baisse de l'emploi, une déqualification de la main-d'œuvre. Dans le second modèle (qui est souvent au cœur des stratégies de productivité *intégratrices*, cf. § 2.3), l'informatique décentralisée et les réseaux portent sur des tâches très diversifiées (et non plus seulement de back-office). Ils ont tendance, par ailleurs, à engendrer des économies de variété et à réduire les tâches routinières en faveur de tâches plus valorisantes notamment commerciales et de conseil. Les principales hypothèses théoriques testées sont ainsi résumées par la question suivante : l'informatique décentralisée et les réseaux n'entraînent-ils pas une croissance de l'emploi, une requalification de la main-d'œuvre, une baisse de la productivité ?

Cependant, les TIC ne doivent pas être envisagées uniquement sous l'angle de leurs effets d'impacts sur les services, qui ne traduiraient qu'un effet de substitution du capital au travail. Il faut également tenir compte de leur endogénéisation croissante dans l'économie des services, c'est-à-dire de la complémentarité du capital et du travail qu'elles autorisent. Les services jouent un rôle de plus en plus actif dans la production et la diffusion des TIC ; et l'innovation de service apparaît souvent comme une catégorie hybride associant des TIC et une activité d'ingénierie organisationnelle, c'est-à-dire de conception-développement de formules organisationnelles. Compte tenu de ces relations et de ces effets multiples, il est de plus en plus difficile de mesurer l'impact des TIC sur les services. Quand on procède à une telle mesure, on est confronté au fameux paradoxe de Solow, qui constate des gains de productivité insuffisants au regard des investissements technologiques consentis.

1.1.3 Les approches théoriques en termes de trajectoires technologiques

La question de la relation technologie-productivité est également au cœur de plusieurs modèles théoriques d'économie de l'innovation dans les services. Cette question est abordée par les approches taxonomiques qui identifient des trajectoires où les gains de productivité passent fondamentalement par la mécanisation et les NTIC. Elle est également au cœur du modèle du cycle inversé de Barras.

Lakshmanan (1987) distingue ainsi trois groupes de services, qui évoluent selon des trajectoires technologiques différentes. Les « services dispensing activities » (par exemple le commerce, les télécommunications, la restauration rapide) suivent une « trajectoire naturelle » (au sens de Nelson et Winter) de mécanisation croissante et d'exploitation d'économies d'échelle. Dans une logique de standardisation, ils mettent en œuvre des technologies traitant de gros volumes d'informations ou de matière, comme les caisses enregistreuses des supermarchés qui, par certains aspects, rappellent les chaînes de montage industrielles ; les technologies du traitement du courrier dans les centres de tri postaux ; les différents aspects de la mécanisation de la restauration rapide (« chaîne du chaud », « chaîne du froid »). La trajectoire technologique à l'œuvre dans les « task-interactive services » (services comptables, juridiques et financiers) et les « personal-interactive services » (les services de santé et de sécurité sociale) vise à réduire les coûts de communication. Les technologies privilégiées sont ici celles de l'information et des télécommunications.

Soete et Miozzo (1990), pour leur part, tentent d'adapter aux services la taxonomie des trajectoires technologiques sectorielles élaborée par

Pavitt (1984). Ils mettent ainsi en évidence plusieurs trajectoires technologiques correspondant à différents secteurs de service :

- les firmes dominées par les fournisseurs d'équipements et de systèmes techniques (services aux particuliers, services publics et sociaux), qui sont peu innovantes et tributaires des fournisseurs industriels pour leurs technologies de process ;

- les firmes en réseaux physiques (transport, commerce de gros) ou informationnels (banque, assurance), qui suivent une trajectoire technologique reposant sur la baisse des coûts et des stratégies de mise en réseau. On assiste ici à une inversion du rapport de force entre ces firmes et les fournisseurs d'équipement à tel point qu'on peut parler de « fournisseurs industriels de technologies dépendant des services » ;

- les fournisseurs spécialisés et les services fondés sur la science, qui sont particulièrement actifs en termes d'innovations technologiques (appuyées éventuellement sur des activités de recherche-développement). Il s'agit en particulier de services aux entreprises intensifs en connaissances (services informatiques, ingénierie...).

Pour Barras (1986), enfin, les différentes vagues d'informatisation sont à l'origine d'un cycle de vie de l'innovation dans les services qui articule successivement, à l'inverse du cycle industriel traditionnel, des phases d'innovation de process incrémentale, de process radicale et de produit. Les innovations de process incrémentales sont des innovations de back-office orientées vers les gains de productivité (efficiency) : il s'agit, par exemple, de l'enregistrement informatisé des polices d'assurance, des registres du personnel et des salaires. Les innovations de process radicales concernent essentiellement le front-office. Leur principal objectif est la performance au sens de l'effectiveness. Il s'agit, par exemple, de l'installation de guichets automatiques de banque. Les innovations de « produit » quant à elles peuvent être illustrées par la banque à domicile ou certains aspects de l'administration électronique.

1.1.4 La R-D dans les services et le nouveau paradoxe de la productivité

La question de la R-D dans les services, dans sa relation à la productivité, est également particulièrement intéressante, bien qu'elle soit peu abordée par la littérature. Les rares travaux existants concluent à la faiblesse de la R-D dans les services et par conséquent à son faible impact sur la productivité.

Cependant, un certain nombre de travaux méthodologiques récents ont mis en évidence la sous-estimation de la R-D dans les services (Djellal et al., 2003). En effet, les définitions officielles (en particulier, celles du Manuel de Frascati) ne prennent en compte que la R-D scientifique et technique. Or, dans les services, la R-D peut prendre un autre contenu.

Pour rendre compte, dans une certaine mesure, de la spécificité des services, une nouvelle définition de la R-D devrait tenir compte des différents éléments suivants.

1) En ce qui concerne la composante « R », les investigations empiriques confirment que les services réalisent de la recherche traditionnelle, mais aussi de la recherche en SHS. Cette recherche en SHS y occupe cependant une place essentielle. La définition actuelle de la R-D n'exclut pas ce domaine, mais elle n'est pas en mesure de rompre avec une certaine habitude héritée de la tradition industrialiste, qui consiste à considérer cette activité comme une activité très marginale ou dont les enjeux économiques et stratégiques seraient moindres.

2) Au sein des SHS, un domaine particulier occupe une place extrêmement importante, notamment en ce qui concerne les services. Il s'agit des connaissances relatives aux organisations productives et aux comportements des agents économiques (en particulier, les clients). Elles méritent d'être explicitement présentes dans la définition générale. En effet, de la recherche dans ces domaines (R-D non technologique) dépendent de nombreuses innovations de service ou dans les services : nouvelles modalités de fournitures du service, nouveaux services, mais aussi nouvelles modalités d'organisation de la relation avec d'autres partenaires, tels que les fournisseurs, par exemple.

3) Les services interviennent beaucoup dans la composante D du processus de R-D. Ils réalisent un développement expérimental, qu'il serait peut-être plus suggestif d'appeler conception développement (C-D), qui peut intervenir sans R préalable. On est dans le domaine de l'ingénierie servicielle ou organisationnelle où il s'agit de produire des scripts, des plans, des maquettes, et d'agencer des « objets » animés et inanimés... L'ingénierie ou C-D est en quelque sorte la mise en pratique des résultats des travaux de SHS en matière d'organisation et de comportement des agents.

4) Les projets de R-D dans les services sont rarement des projets spécialisés, c'est-à-dire relevant d'un seul type de discipline. Il s'agit souvent de projets composites, associant inextricablement plusieurs familles de disciplines (R-D technologique matérielle ou logiciel, R-D non technologique : SHS et ingénierie organisationnelle). Il est clair qu'un outillage analytique ou d'enquête qui ne perçoit que la R-D technologique sous-estime l'effort de R-D des firmes de service.

Au total, si, comme nous le pensons, la R-D est sous-estimée dans les services (faute d'une définition adéquate), un nouveau paradoxe de la productivité peut être formulé³ : les efforts de R-D dans les services ne se traduisent pas (suffisamment) dans les statistiques de productivité. On

³ Cette idée nous a été suggérée par Luc Soete.

pourrait dire en paraphrasant Solow qu' « il y a de la R-D partout (y compris dans les services), sauf dans les statistiques de productivité ».

1.2. Les leviers humains

Les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la productivité. De nombreux modèles théoriques ont mis en évidence la relation entre différentes dimensions du capital humain et la productivité. En excluant l'aspect quantitatif, on distingue généralement deux dimensions génériques du capital humain qui influencent la productivité : les compétences et l'effort. La qualité du capital humain (les compétences) intervient sur la productivité en particulier par deux canaux : une aptitude améliorée à l'innovation et à son introduction dans l'organisation et une capacité accrue à transmettre ces compétences aux collectifs de travail. L'effort et l'intensité du travail sont des facteurs humains de productivité. Mais, la production de cet effort et de cette intensité est souvent déterminée par la mobilisation des autres facteurs, humains (exemple, la qualification, l'apprentissage), techniques, organisationnels, sociaux. C'est cette diversité et ce caractère indéterminé des sources qui a suggéré à Leibenstein la notion d'efficience-X.

En ce qui concerne les services en général, la thèse qui prévaut est celle de la faible qualité des ressources humaines. Ainsi, sous l'angle de la création d'emplois, la société de service ne serait rien d'autre qu'une « société de serveurs », une « bad jobs society » (Gorz, 1988 ; Mahar, 1992). Si on l'accepte, cette hypothèse signifie, d'une part, qu'une telle main d'œuvre est compatible avec un régime de croissance fordiste (division du travail, spécialisation), et, d'autre part, que dans un régime post-fordiste, l'amélioration des compétences dans les services est un important levier potentiel de productivité. Il suffirait d'augmenter les compétences des individus (ce qui ne présenterait pas de difficulté insurmontable, compte tenu du retard en la matière) pour accroître la productivité. Il faut, en réalité, nuancer ce constat général, et par conséquent réduire les prévisions quant à la taille de ce gisement de productivité.

Ces visions négatives de l'emploi dans la société de services sont néanmoins contrebalancées par les analyses récentes qui, dans le prolongement des travaux de Porat (1976), mais surtout de Bell (1973) définissent les économies et les sociétés contemporaines comme des sociétés et des économies de l'information, de la connaissance ou du savoir, caractérisées par une forte croissance du travail intellectuel. Ainsi, par exemple, Drucker (1989, p. 202, cité par Bonneville, 2001) note que « c'est au XX^e siècle que le travail intellectuel commença à se répandre,

et vite. En un siècle, la population américaine a triplé, passant de soixante-quinze millions en 1900 à deux cent cinquante millions aujourd'hui; mais dans le même temps, le nombre de professeurs de l'enseignement supérieur est passé de 10 000 (la plupart exerçant dans de petits établissements paroissiaux) à 500 000. Toutes les autres catégories de travailleurs du savoir, comptables, médecins, professions paramédicales, analystes de toutes sortes, managers, etc. se sont multipliées dans une semblable proportion. Et les autres pays suivent la même tendance que les Etats-Unis ». On constate que, comme chez Bell, c'est, dans le secteur des services en croissance constante, que se concentrent ces « travailleurs du savoir ». La tertiarisation des économies entraîne, en effet, une modification de la nature du travail humain et l'avènement d'une économie du savoir. Comme le note Perret (1995), « cette évolution concerne, à des degrés divers, l'ensemble des secteurs, y compris l'industrie : on assiste à une tertiarisation du travail, comprise dans un sens élargi comme l'intensification des activités symboliques et des interactions sociales impliquées par les processus productifs ».

Là encore, les statistiques n'ont pas de mal à démythifier les analyses qui dénoncent la faible qualification des emplois tertiaires. S'il est vrai que la société de service crée des emplois déqualifiés, il est tout aussi vrai qu'elle constitue, aujourd'hui, le principal débouché des cadres et des professionnels de haut niveau (Gadrey, 1996 ; Meisenheimer, 1998). On constate ainsi, sur les 20 dernières années, en France, dans les services, certes une hausse régulière de la part des ouvriers, mais aussi une progression constante (et plus rapide que dans l'industrie) du poids des « cadres et des professions intellectuelles supérieures ».

Ainsi, globalement, on trouve dans les services plus de cadres, que dans l'industrie. Certaines activités de services, particulièrement dynamiques dans les économies contemporaines, sont parmi les plus intensives en compétences : c'est le cas, par exemple, des services aux entreprises intensifs en connaissances (conseil, ingénierie, R-D). Leur niveau de compétence est défini par les termes mêmes de leur mission, puisqu'il s'agit de soutenir les entreprises et les organisations dans le domaine des compétences technologiques, managériales, stratégiques, etc. Cette élévation des niveaux de compétences concerne également, à l'autre extrême, les services opérationnels, traditionnellement peu intensifs en connaissances. Tel est le cas, par exemple, des services de nettoyage (Djellal, 2002), qui sont parfois considérés comme les derniers refuges des emplois les plus déqualifiés.

Quant à la question du capital humain envisagé sous l'angle de l'effort, elle est souvent abordée dans le cas des services publics. Les gains de productivité dans les services publics sont souvent considérés comme faibles en raison du statut protégé et de l'absence de concurrence qui caractérisent, non seulement les organisations (souvent qualifiées de

bureaucraties), mais aussi leurs employés (les fonctionnaires). Les organisations, comme les individus qui les composent, ne seraient pas incités à la performance, dans la mesure où ils interviennent dans des environnements protégés ou monopolistiques.

2. TROIS STRATEGIES GENERIQUES DE PRODUCTIVITE

Les stratégies de productivité dans les services semblent obéir à trois logiques différentes. La première logique consiste à faire en sorte que les services ressemblent aux biens (ou plus exactement à une certaine conception des biens). C'est la logique d'assimilation. La seconde consiste à tirer parti des spécificités des services (logique du particularisme). La dernière va s'efforcer de concilier les deux logiques précédentes, de différentes manières, par exemple, en mettant en œuvre des stratégies d'assimilation sur certains segments de l'activité et des stratégies du particularisme sur d'autres, ou en élaborant des systèmes intégrés (flexibles).

2.1 Les stratégies d'assimilation (à un modèle industriel donné) : la productivité comme cible

Ces stratégies d'assimilation ont pour objectif de gommer les spécificités des services, de sorte qu'ils diffèrent le moins possible des biens. Il s'agit, par conséquent, de les rendre moins flous ou immatériels, de réduire ou d'annuler les temps d'interactivité (autrement dit, la relation de service), de les rendre moins immédiats en mettant en œuvre certaines formes de stockabilité. La finalité est donc de réduire la diversité des possibles, d'élaborer un produit ou quasi-produit qui peut se traduire par un contrat explicite. Lorsque ces objectifs sont atteints, les déterminants de la productivité ne diffèrent en rien de ceux mis en œuvre dans l'industrie manufacturière. On peut alors tenter d'améliorer la productivité en s'appuyant sur n'importe lequel des facteurs traditionnels de productivité. *Le concept régulationniste de régime de productivité en tant que système de ressources orientées vers les gains de productivité est valide.*

Ainsi, les stratégies d'assimilation recouvrent en partie les stratégies d'industrialisation. Malgré son usage fréquent, cette notion est particulièrement imprécise et polysémique. On peut admettre, comme le suggère Gadrey (1996), que globalement « l'idée d'industrialisation

désigne un processus au cours duquel une catégorie d'organisation n'appartenant pas au monde industriel tend à se rapprocher de ce dernier, au moins sur certains plans jugés significatifs ». Une réflexion sur ce qui caractérise le monde industriel en termes de logique de fonctionnement (et en particulier en termes d'organisation du travail et de critères de jugement des performances) permet d'envisager différentes facettes complémentaires de l'industrialisation.

a) Ainsi, selon Gadrey (1996), si le monde industriel est défini par référence à la production de biens matériels ou tangibles, alors l'industrialisation désignera une évolution vers la production de biens tangibles, au détriment de la prestation de services immatériels. Autrement dit, l'industrialisation des services consiste à substituer à des services intangibles des biens matériels qui fournissent (ou sont supposés fournir) les mêmes utilités. Le modèle théorique le plus connu de ce point de vue est probablement la théorie (néo-industrielle) de la société de self-service proposée par Jonathan Gershuny (1978).

b) Si le monde industriel est défini par référence à un certain mode de production (généralement le type d'organisations du travail et de techniques dominant dans la grande industrie d'après-guerre ou plus exactement la grande entreprise du secteur de l'industrie de série, en particulier l'automobile), l'industrialisation signifiera la tendance à la mise en œuvre de ce mode de production dans les firmes et les organisations de service. Le monde industriel (modèle de l'industrialisation des services), dans ce cas, peut être décrit par les caractéristiques suivantes (Gadrey, 1996) :

- Les procédures de travail à l'œuvre dans les centres opérationnels (chargés de la production ou de la vente de biens ou de services) sont fortement standardisées et spécialisées (forte division du travail).
- Les spécialistes de la technostructure ont pour mission de concevoir l'organisation, de standardiser et de contrôler les tâches.
- L'organisation produit des services standardisés (des quasi-produits) en grande série (production de masse), dans le cas des services.
- Cette organisation fait preuve d'une certaine efficacité dans un environnement simple et stable. Elle entre en crise, lorsque cet environnement se complexifie et devient incertain.

Dans le premier cas de figure, l'industrialisation est envisagée comme le processus conduisant au remplacement de prestations de services par des biens industriels utilisés à domicile (self-service) : par exemple, le remplacement du service de laverie automatique par l'usage à domicile de sa propre machine à laver, le renoncement à la séance de cinéma pour

l'usage à domicile d'un DVD, etc. Dans le second cas de figure, l'industrialisation porte sur la standardisation des procédés de travail qui (dans le cas des services) est synonyme de ou aboutit à une standardisation du service lui-même. Le produit, dans ce cas, n'est pas un bien, mais un quasi-produit : par exemple un contrat d'assurance ou un produit financier standard, une formule touristique-type, un menu-type interchangeable dans un fast-food... L'industrialisation signifie, alors, le renoncement au traitement de cas qui ne sont pas des cas-types.

On notera que la stratégie d'assimilation a parfois été instituée en règle stratégique. Levitt (1972) préconise une industrialisation systématique des services par l'usage notamment des méthodes industrielles de production. Shostack (1984), de même, trouve dans cette stratégie d'industrialisation une solution à la « divergence » (degré de liberté) et à la complexité de la prestation de service. Elle recommande tout comme d'autres auteurs (Lovelock, 1992 ; Kingman-Brundage, 1992) l'élaboration de maquettes de la prestation (« flowcharting », « blueprinting »), qui constituent de véritables « manuels » de production du service.

c) Il existe probablement une autre formule d'industrialisation qui est à l'intersection entre les deux précédentes. Elle est associée aux technologies de l'information et de la communication et en particulier à leur usage dans le domaine de la livraison du service. En effet, l'offre d'une gamme large et ouverte de services électroniques, dans différents domaines, traduit aussi une certaine forme de « matérialisation » et d'industrialisation. Mais il est vrai que l'informatisation sous sa forme décentralisée et en réseau peut également être considérée comme un facteur fondamental des stratégies de productivité intégratrices, qui autorisent à la fois des processus de servicialisation assistée par l'informatique décentralisée et des processus d'industrialisation plus classiques (associés à l'informatique de back-office).

d) L'industrialisation peut également être définie sous l'angle des critères de jugement de la performance (Gadrey, 1996). La rationalisation industrielle privilégie ainsi la productivité, c'est-à-dire les mesures quantitatives par groupes de cas standard. Elle utilise des indicateurs de productivité pour évaluer les performances. L'hypothèse qui est faite est que la mesure de ces indicateurs peut certes poser des problèmes dans les services, mais qu'il est possible de les résoudre par des efforts méthodologiques et des raffinements techniques. Mais surtout, cette rationalisation conçoit les produits (dans leurs caractéristiques fonctionnelles, mais aussi dans leur processus de production) pour qu'ils soient mesurables par cet indicateur. Autrement dit, les stratégies d'assimilation ne se contentent pas d'appliquer un concept technique, valide par définition, elles construisent sa validité. Elles adaptent à la fois les concepts et les produits.

Les stratégies d'assimilation sont celles qui ont contribué à assurer le succès du régime de croissance fordiste. Elles n'ont pas disparu dans le régime post-fordiste (restauration rapide, compagnies low cost, discount). Mais, elles ne sont plus dominantes. Quant à l'hypothèse relative à la problématique de la mesure, même dans un régime de croissance fordiste dominant, elle est loin d'être toujours résolue de manière satisfaisante. L'établissement de volumes dans les services est problématique, qu'on soit dans un régime fordiste ou postfordiste. Dans le secteur tertiaire, le grand commerce alimentaire est souvent considéré (à l'image de l'automobile dans le secteur industriel) comme le secteur de référence du régime fordiste. Mais pas plus aujourd'hui qu'hier, on est en mesure d'établir les volumes du service du commerce et on semble condamné à devoir utiliser des chiffres de vente, qui sont bien éloignés du « produit » du service commercial.

2.2 Les stratégies du particularisme : invalidation du concept de productivité et régime d'efficacité

Tout comme l'assimilation (ou industrialisation) qui ne peut se concevoir que par rapport à un modèle donné, considéré comme référence du monde industriel, le particularisme doit lui aussi être envisagé par rapport à un modèle de référence (idéal-typique), dans la mesure où désormais de nombreuses activités industrielles ont les mêmes caractéristiques d'immatérialité, d'interactivité que les services.

L'hypothèse dominante ici est que les services (ou certains d'entre eux) ont des spécificités dont il faut tenir compte ou qu'il faut maintenir (se garder de faire disparaître) car elles répondent à une forte demande sociale et constituent des caractéristiques fondamentales du régime d'accumulation postfordiste. Ces spécificités (en particulier la prééminence de la relation de service) ont des conséquences 1) sur la définition et la mesure de la notion de productivité et par conséquent 2) sur la nature des stratégies de productivité (le contenu et la validité du régime de productivité).

2.2.1 Particularisme et validité du concept de productivité

Dans certaines situations, le concept de productivité perd tout simplement sa validité. Aucun aménagement technique ne peut résoudre ce problème. Il faut donc accepter de renoncer à l'évaluation de la performance d'un individu, d'une équipe ou d'une organisation à travers ce concept. Il y a ainsi des activités dans lesquelles les enjeux essentiels se trouvent ailleurs (la créativité, la qualité de la solution, les effets

indirects à plus ou moins long terme, etc.). C'est le cas de la prestation en concert d'un quintette à vent suggéré par Baumol, et également de la création artistique sous toutes ses formes, etc.

On peut envisager d'autres situations dans lesquelles le concept de productivité perd non pas nécessairement toute sa validité, mais en tout cas sa suprématie. Il s'agit d'une invalidation partielle. Ce cas traduit la difficile confrontation du concept industriel de productivité avec ce qu'on appelle l'économie ou la société de l'information et du savoir. Cette société du savoir est, en effet, caractérisée par une forte élévation du contenu cognitif des activités économiques (la connaissance étant non seulement leur input, mais aussi leur output) et par un phénomène de multiplication des relations sociales de service entre prestataires et clients.

Le problème qui est ainsi posé est en quelque sorte celui de la mesure de la productivité des relations sociales, d'une part, et de la connaissance, d'autre part. Or, dans une telle économie (que Karpik (1989) nomme une économie de la qualité), les quantités ou les volumes d'output, mais aussi les prix importent moins que leurs effets utiles à long terme, autrement dit les outcomes. La productivité d'un avocat n'a aucune importance, si elle se solde par des jugements défavorables à ses clients, celle d'un médecin importe peu en comparaison des résultats (en termes d'espérance d'années de vie supplémentaires ajustées par la qualité) des soins prodigués, la productivité d'un chercheur ne signifie rien si elle n'est pas confrontée à la qualité des résultats obtenus. Dans ces différents cas où le produit est fortement entaché d'incertitude (où il y a forte asymétrie d'information), les dispositifs qui produisent de la confiance sont plus importants que la mesure du produit ou de la productivité.

L'argument de l'invalidité conceptuelle (partielle) recouvre des activités économiques, bien plus nombreuses que précédemment. En effet, la société du savoir semble avoir une vocation universelle. Elle concerne non seulement les services, mais aussi l'industrie, dans la mesure où on assiste à une tertiarisation du travail industriel, envisagée comme une « intensification des activités symboliques et des interactions sociales impliquées par le processus productif » (Perret, 1995). Si cet argument d'invalidité conceptuelle partielle peut toucher des activités très diverses, il affecte en particulier les activités de services intensifs en connaissances, qui peuvent être définies comme des machines à traiter de l'information et de la connaissance. Les fonctions internes de conception et de pilotage stratégique des organisations appartiennent à cette catégorie. On peut donc également invoquer à leur égard cet argument d'invalidité partielle.

2.2.2 Particularisme et nature des stratégies de productivité

Ainsi, l'industrialisation préconisée par les stratégies d'assimilation, n'est pas praticable ou souhaitable. Cela ne signifie pas pour autant un renoncement à toute stratégie d'amélioration de la productivité ou de la performance. En effet, un certain nombre de stratégies de rationalisation des processus de production et des produits sont à l'œuvre (ou doivent être mobilisées), qui ne doivent pas être confondues avec l'industrialisation. Certaines activités de services sont concernées plus que d'autres par ces stratégies. Les services à fort contenu cognitif et relationnel (les services professionnels) le sont au premier chef. Ce sont les « configurations productives » de type immatériel et relationnel selon la typologie proposée par Du Tertre (1995).

Gadrey (1996) désigne ces stratégies d'amélioration de la performance des services professionnels par l'expression « rationalisation professionnelle ». Cette rationalisation professionnelle, qui ne doit pas être considérée comme synonyme de rationalisation industrielle (ou industrialisation) se manifeste, selon lui, de deux manières différentes :

1) Une *rationalisation institutionnelle* (régulation) qui consiste à établir des règles qui s'imposent à toute la profession. Les plus évidentes de ces règles sont les barrières érigées à l'entrée de certaines professions. Mais, il existe aussi des règles qui fixent ou influencent les méthodes et procédures de travail (en particulier, les bonnes et mauvaises pratiques de travail).

2) Une *rationalisation cognitive* qui peut se décliner en trois stratégies a) de *typification* des cas, b) de *formalisation* des procédures de résolution de problèmes (méthodes), c) de recours à des *routines* individuelles ou organisationnelles. Dans le cas des activités de conseil, en ce qui concerne le processus de typification, il s'agira, par exemple, d'identifier des cas-types, des contrats-types, des solutions-types... En ce qui concerne la formalisation des procédures cognitives, il s'agira de mettre au point des méthodes ou méthodologies de résolutions de problèmes. Les routines, quant à elles, sont des programmes automatiques de réponse aux problèmes rencontrés par les individus ou les organisations. Elles sont acquises par les processus d'apprentissage individuel ou organisationnel. Typification des cas, formalisation de méthodes et recours aux routines ne sont pas, bien entendu, des processus de rationalisation indépendants les uns des autres. C'est particulièrement évident dans les deux derniers cas, dans la mesure où les méthodes peuvent être définies comme une articulation séquentielle de routines.

C'est ce second type de rationalisation qui est le plus important pour notre réflexion sur la performance et la productivité. En effet, c'est à ce niveau que l'entreprise peut véritablement exercer un effet décisif sur les leviers de la performance. Cette rationalisation cognitive a plusieurs effets ou conséquences. Elle permet, tout d'abord, d'économiser des ressources et en particulier du temps. Typification, formalisation et routines

permettent de réaliser les mêmes tâches plus rapidement. Elles sont source de gains de productivité. Néanmoins, le critère dominant de jugement des performances n'est pas la productivité. La rationalisation professionnelle privilégie les indicateurs d'évaluation multi-critères et multi-acteurs, en mettant l'accent sur le contrôle des résultats et sur le respect de normes de qualité de la profession. La rationalisation cognitive favorise, ensuite, une capitalisation des expériences passées et la constitution d'une mémoire organisationnelle. Elle permet, enfin, par le différentiel d'expertise en termes d'expériences (mémoire) et par l'avantage concurrentiel méthodologique d'établir un rapport de pouvoir vis-à-vis du client.

Dans des travaux antérieurs sur les activités de conseil (Gallouj, 1994), nous avons mis en évidence deux modes génériques d'accumulation et de circulation du savoir-faire et de l'expérience, dans lesquels on retrouve les différentes dimensions de cette rationalisation cognitive : 1) Tout d'abord, des stratégies visant à l'accumulation des connaissances dans la mémoire des consultants (« mémoire vive ») ou à l'optimisation de cette accumulation (stratégies de recrutement et de dérecrutement, stratégies de formation et de socialisation, etc.) ; 2) Ensuite, des modes d'accumulation médiatisés par des supports physiques (« mémoire morte ») : papier, informatique, audiovisuel. On constate ici une diversité de situations qui vont de l'accumulation mécanique d'archivage à l'accumulation stratégique, c'est-à-dire s'appuyant sur des procédures et des mécanismes bien définis et visant des objectifs stratégiques. Tel est le cas, par exemple de la « capitalisation sélective » (confiée soit au prestataire direct lui-même, soit à une instance spécialisée) qui consiste, à la suite de toute prestation de service, en un processus de tri, sélection, banalisation, etc., qui conduit à ne capitaliser que les « expériences » qui sont réellement nouvelles, et à faire en sorte que, elles soient réutilisables. Tel est également le cas de la « capitalisation formalisée », qui le plus souvent, succède à la précédente, et vise à une reproductibilité interne et externe de l'expertise. On trouve dans cette catégorie toutes les expériences et les savoir-faire capitalisés dans les méthodes, les outils, les logiciels, les contrats-types, les publications.

Cette rationalisation cognitive n'est pas le propre des services professionnels. On la rencontre également, par exemple, dans des configurations productives de type « maintenance, réparation ». Malaquin (2006) décrit en ces termes la dynamique institutionnalisée d'élaboration et d'accumulation des règles de maintenance (l'intégration immatérielle) à la SNCF.

Lorsque la rationalisation professionnelle est poussée à l'extrême, on ne peut s'empêcher de l'identifier à l'industrialisation. Il existe ainsi, dans les services professionnels, des activités qui ne s'intéressent qu'à des cas-

types identifiés. On peut citer, par exemple, dans le domaine hospitalier, le cas d'une clinique qui ne traite que les hernies inguinales et qui a poussé la typification jusqu'à refuser les obèses souffrant d'une hernie ou les patients déclarant des antécédents cardiaques (Djellal et al., 2004). Cette clinique dispense ainsi des traitements fortement standardisés, en s'appuyant sur des chirurgiens dont le travail a atteint des degrés élevés de productivité. Il existe aussi dans certains domaines des tendances évidentes au self-service. Mais, il faut considérer cette industrialisation des services professionnels, comme l'exception et non pas comme la règle.

Plusieurs arguments rendent improbable, selon Gadrey (1996) l'industrialisation de la plupart des services professionnels, et, par conséquent, militent en faveur des stratégies du particularisme, en tout cas pour de nombreux services professionnels.

Le premier argument est que la standardisation, l'élaboration de « quasi-produits » ne peut pas être réduite à une décision stratégique du prestataire de service. Il ne suffit pas qu'il la décrète pour qu'elle se réalise. Elle dépend fondamentalement de la « nature du problème à résoudre ». Or, la nature de ces problèmes, comme la solution correspondante, s'avèrent souvent rebelles à toute standardisation. Compte tenu de l'élévation du niveau de professionnalisme des clients eux-mêmes, l'application de solutions standardisées est souvent perçue comme une faiblesse intellectuelle du prestataire (l'application de recettes « toutes faites »), lorsqu'elle n'est pas purement et simplement considérée comme une escroquerie. Le second argument est que la relation de service est fondamentale dans ce type d'activité, qu'il s'agisse d'identifier le problème à résoudre ou de co-construire une solution : or, la standardisation revient à affaiblir, voire à supprimer cette relation. Le troisième argument est celui des sources d'informations nécessaires à l'industrialisation. Dans le modèle industriel, la technostructure détient cette information nécessaire à l'élaboration des procédures et à leur contrôle. Or, dans le domaine des services professionnels, les détenteurs de ces informations essentielles à la rationalisation industrielle des procédures de travail sont les professionnels eux-mêmes (les consultants, les médecins, les professeurs), et non pas la technostructure ou la ligne hiérarchique, lorsqu'elles existent.

Au total, on peut dire que les stratégies du particularisme ne sont pas des stratégies de productivité à proprement parler. *Elles ne contribuent pas à un « régime de productivité », mais plutôt un « régime d'efficacité » essentiellement centré sur l'outcome (dans lequel la productivité, ne disparaît pas nécessairement, mais occupe une place relativement faible).*

2.3 Les stratégies de la synthèse : évaluation multicritère de la performance, régime de performance

Les stratégies du particularisme et de l'assimilation peuvent se justifier par des arguments différents. Elles peuvent être imposées, dans une certaine mesure, par la nature fondamentale du service considéré dont l'industrialisation semble improbable (c'est le cas de la plupart des services professionnels, en particulier, les services de conseil) ou au contraire « naturelle ».

Elles peuvent procéder, l'une comme l'autre, d'une décision managériale tenant compte de l'environnement économique, technologique... (un choix différent pouvant être envisageable). A un moment donné, des firmes de services appartenant au même secteur peuvent ainsi opérer des choix stratégiques différents. On peut multiplier les exemples, que ce soit dans le domaine de la restauration, de la santé, de la distribution ou de la banque, etc. Ainsi, par exemple, une entreprise de la restauration peut adopter une stratégie d'assimilation (c'est-à-dire d'industrialisation), en développant la formule du fast-food (division taylorienne du travail dans une cuisine centrale hautement mécanisée, contact avec la clientèle très réduit) : le cas le plus connu est, bien entendu, celui de Mc Donald's. Elle peut, au contraire, adopter une stratégie du particularisme, fondée sur une organisation du travail de type artisanal (et artistique) et une interaction forte avec le client. La restauration oppose la formule du fast-food (assimilation) et celle du restaurant gastronomique (particularisme). De même la banque peut opposer, d'une part, le guichet automatique ou la banque électronique qui relèvent de stratégies d'assimilation et, d'autre part, la gestion de comptes, le conseil, etc. qui relèvent de stratégies du particularisme. Dans l'hôtellerie, on peut distinguer l'hôtellerie économique de chaînes dont même les composants architecturaux peuvent être élaborés de manière standardisée (« préfabriqués) et l'hôtellerie artisanale de standing. Enfin, dans le domaine de la santé, on peut dire que le diagnostic automatique ou les cliniques hyperspécialisées s'inscrivent dans les logiques d'assimilation, tandis que les unités de soins intensifs d'un CHR relèvent de stratégies du particularisme.

Les stratégies d'*intégration* ou de *synthèse* quant à elles s'efforcent de concilier, au sein d'une même entreprise, les deux stratégies précédentes. Leur mise en oeuvre plaide en faveur d'une évaluation multicritère de la performance.

2.3.1 Intégrer l'assimilation et le particularisme

Une même entreprise de service peut ainsi mettre en œuvre, au même moment, ces deux stratégies opposées du particularisme et de l'assimilation. Une telle stratégie de synthèse est particulièrement fréquente dans les grandes entreprises des secteurs de la banque, de l'assurance, du commerce, du tourisme ou du transport, par exemple.

Ces stratégies désignées comme des stratégies de synthèse, à un moment donné (en particulier, aujourd'hui), s'inscrivent, en réalité, fréquemment dans un processus historique dans lequel on peut identifier deux phases successives : une phase dominée par les stratégies d'assimilation (industrialisation), puis une phase dans laquelle sont mises en œuvre des stratégies du particularisme (montée en puissance de la dimension service). Autrement dit, les activités de services considérées ont eu tendance, dans un premier temps, à substituer un mode d'organisation industriel axé sur les gains de productivité à leur mode d'organisation artisanal initial, puis dans un second temps, à réintroduire du sur-mesure, de la relation de service, etc. On parle de stratégie de synthèse dans la mesure où les stratégies du particularisme introduites ne se substituent pas aux stratégies d'assimilation. Des configurations productives différentes peuvent s'articuler et trouver leur cohérence au sein d'une même entreprise. Malaquin (2006) analyse ainsi la manière dont à la SNCF la configuration productive de maintenance s'articule aux configurations logistiques et informationnelles. De la même manière, dans une perspective évolutionniste, certains travaux (Gallouj, 1999), en s'appuyant sur une décomposition fonctionnelle du produit, mettent en évidence la possibilité pour une entreprise ou un secteur de service de s'inscrire dans plusieurs trajectoires technologiques différentes, et non pas, comme le postule les taxonomies de Pavitt (1984) ou de Soete et Miozzo (1990) dans une seule trajectoire. Autrement dit, dans une économie des services, de la qualité et de l'innovation permanente, l'activité d'une entreprise ou d'une branche de service donnée peut s'inscrire pour certaines de ses composantes dans une trajectoire « science based », pour d'autres dans une trajectoire « supplier dominated », etc. (Gallouj, 1999).

2.3.2 Quelques illustrations sectorielles

On se propose maintenant d'illustrer, dans le cas d'un certain nombre d'activités de services, cette succession historique d'une phase d'industrialisation puis de servicialisation, et la conciliation possible et de plus en plus fréquente de ces deux perspectives, à une même période, dans certaines entreprises.

L'évolution (de long terme) des grandes firmes de nettoyage constitue un premier exemple intéressant. La phase d'industrialisation, qui semble particulièrement adaptée à cette activité fortement intensive en travail peu

qualifié, a consisté essentiellement à augmenter l'intensité en capital en introduisant différentes technologies de nettoyage (robotisation de certains processus de nettoyage, mise en place de nacelles spécifiques, de chariots adaptés à des environnements particuliers...), à introduire des protocoles standards de nettoyage, et à contrôler le travail (par exemple, utilisation de logiciels de contrôle de la qualité, de définition des tâches, etc.) pour un produit standardisé à savoir « la propreté des surfaces ». La phase suivante de servicialisation a consisté en une diversification et en une montée en complexité des « produits ». Ainsi, ces firmes sont passées de la prestation standard de nettoyage, intensive en main-d'œuvre peu qualifiée à des prestations de haut niveau de qualification, nécessitant un certain degré d'initiative : bionettoyage hospitalier, nettoyage intégré au processus de production et aux contrôles bactériologiques dans l'industrie agroalimentaire, « nettoyage informatique », etc.

Si l'on s'en tient à la grande distribution, et si l'on se situe dans une perspective de long terme, on constate que les supermarchés ont été portés, à partir des années quarante et cinquante aux Etats-Unis, des années soixante-dix en France, par une trajectoire technologique naturelle de mécanisation croissante et d'économies d'échelle, fondée sur deux innovations fondamentales : le self-service et l'organisation en chaînes. Le modèle d'innovation à l'œuvre s'est longtemps centré, pour l'essentiel, sur la fonction logistique matérielle du produit (introduction de systèmes logistiques fordistes) et sur le renforcement de la relation de self-service, puis, dans un second temps, sur la fonction logistique informationnelle. Depuis un certain nombre d'années aux Etats-Unis, et plus récemment en France, le changement dans la grande distribution emprunte deux nouvelles autres directions, qui relèvent d'une trajectoire relationnelle (Gadrey, 1994) :

1) l'adjonction de « services nouveaux » ou de relations de services nouvelles, qui correspondent à des fonctions ou ensembles de caractéristiques de services nouvelles, qui relèvent de deux stratégies différentes (qui se confondent parfois) : des stratégies d'accompagnement de l'offre et des stratégies de conquête de nouveaux marchés. Il s'agit, par exemple, des bornes d'information et d'orientation destinées aux clients, de l'ensachage en caisse, de la garde d'enfants, de la livraison à domicile, du développement de services financiers et d'assurance, de l'ouverture d'agences de voyage ou de stations d'approvisionnement en essence, de la multiplication des rayons de services individualisés... ;

2) l'amélioration des relations sociales de service par la mise en place de cartes de fidélité et de crédit, d'avantages consentis aux clients fidèles... ; Autrement dit, à la trajectoire technologique naturelle (matérielle et informationnelle) toujours à l'œuvre se superpose une trajectoire qu'on peut qualifier de trajectoire de service en contact ou relationnelle.

Dans le domaine des services financiers (banque et assurance), enfin, la dialectique industrialisation, servicialisation est particulièrement évidente. Les grandes banques et compagnies d'assurance articulent, aujourd'hui, d'une part, des offres de services standardisés (des quasi-produits) et des prestations de services automatisées (self-service), et, d'autre part, des services « à valeur ajoutée » et sur mesure, élaborés dans le cadre de relations de services fortement interactives (conseil, activités commerciales), dans lesquelles le client joue un rôle actif. La première alternative relève d'une stratégie de rationalisation industrielle, tandis que la seconde s'inscrit dans une logique de rationalisation professionnelle, dans la mesure où l'on renonce à la standardisation des prestations, pour se consacrer à la mise au point de méthodes de résolutions de problèmes (à la manière des méthodologies des consultants).

2.3.3 Une évaluation multicritère de la performance

Ces stratégies de synthèse plaident en faveur d'une évaluation multicritère de la performance, dans laquelle la productivité perd en suprématie. Personne ne propose néanmoins de rejeter définitivement le critère de productivité (ou celui étroitement associé au niveau macroéconomique de croissance). Ce qui est le plus souvent préconisé, c'est de renoncer au pouvoir absolu (que ce soit sur le plan théorique ou opérationnel) d'un ratio unique (la productivité, la croissance), pour lui substituer un système d'évaluation pluraliste et flexible (dans lequel l'abandon pur et simple du concept de productivité est un cas limite possible, dans certaines circonstances).

Le renoncement à la suprématie de la productivité (et de la croissance) se justifie par un certain nombre d'arguments que nous rappelons, qui jettent la suspicion sur ce concept, dans un certain nombre de situations. En effet, quelle que soit l'activité (mais dans des proportions variables), la productivité est toujours mal calculée. Elle souffre de « mal-mesure » chronique. Mais, d'autres arguments contribuent à remettre en question l'absolutisme de la productivité (et de la croissance), et militent en faveur d'une approche pluraliste.

1) Ainsi, pour une même activité économique, la performance n'est pas une catégorie objective. Elle est envisagée en des termes différents, voire contradictoires selon les acteurs concernés (l'individu, l'entreprise, le pouvoir politique). Ce caractère subjectif de la performance, qui se vérifie pour un bien matériel est particulièrement prononcé pour les marchandises de l'économie de l'information et du savoir, qui s'appuient sur des facteurs de production intangibles, abstraits et socialement construits (Bonneville, 2001).

2) Il faut également tenir compte des effets pervers de certains objectifs. Par exemple, au niveau macroéconomique comme au niveau

microéconomique, la recherche de la croissance et de la productivité entraîne des externalités négatives. Elle peut induire un certain nombre de coûts sociaux (stress, problèmes de santé) ou environnementaux (dégradation de l'environnement), qui ne sont pas pris en compte par les évaluations de la croissance et de la productivité. Au niveau microéconomique, la relation fréquemment dénoncée entre des stratégies trop agressives de productivité et la dégradation de la qualité est bien connue. Dans le domaine de la justice, les efforts de rationalisation des processus (réduction des délais) ne sont acceptables que s'ils ne se réalisent pas au détriment des droits des accusés. En effet, certaines injonctions productivistes peuvent constituer le terreau d'une justice expéditive (exemple : pressions excessives pour obtenir des aveux).

3) Plus généralement, le niveau de production de biens et de services n'est pas le seul indicateur du bien-être d'une société. Il n'en est pas nécessairement le meilleur. Ainsi, des indicateurs de développement alternatifs sont désormais envisagés au niveau macroéconomique, qui pourraient être adaptés au niveau des entreprises et des organisations (pour un bilan, cf. Gadrey et Jany, 2007). Parmi ces indicateurs, l'un des plus connus est probablement l'indice de bien être d'Osberg et Sharpe, qui comporte différentes variables associées aux quatre familles suivantes : le flux de consommation, l'accumulation du capital, l'inégalité et la pauvreté, l'insécurité économique. Au niveau microéconomique, l'insatisfaction vis-à-vis du concept de productivité se manifeste d'autres manières. Ainsi, Stankiewicz (2002) propose de substituer au concept de productivité, celui de « valorité ». Ce nouveau concept entend rendre compte de l'efficacité du travail, non pas (seulement) en termes d'augmentation du volume de production, mais en tant que création de valeur. Cependant, la « valorité » ne signifie pas la productivité en valeur. Elle désigne l'efficacité de la production de volumes de produits, mais aussi d'autres éléments qui peuvent être plus importants que les volumes de produits à savoir la qualité, l'adéquation à la demande, la satisfaction du client, etc. Le passage du concept de productivité au concept de valorité signifie également une vision différente de la main-d'œuvre. Cette nouvelle perspective (qualifiée de néoschumpétérienne) reconnaît à la force de travail des compétences plus étendues, non seulement une capacité à agir sur les volumes (conception néoclassique traditionnelle), mais aussi et surtout sur la capacité d'agir sur la nature ou qualité du produit. Cette capacité d'action mobilise des routines, mais aussi des capacités d'adaptation et de créativité différentes d'un salarié à l'autre.

4) Pour d'autres activités (en particulier au niveau intra-organisationnel), les comparaisons de productivité sont injustes, contre-productives et décourageantes pour les entités concernées. Ces dernières en effet exercent leurs activités dans des environnements parfois très différents, qui supportent difficilement des comparaisons mécaniques.

C'est le cas, par exemple de la comparaison des productivités de bureaux de poste ou d'écoles localisés dans des environnements socio-économiques très différents.

5) Dans certains cas, enfin, le concept de productivité perd sa validité, ou, sans perdre toute pertinence, devient dérisoire au regard d'autres enjeux de performance. Ainsi, la productivité (l'efficacité technique) de l'administration sanitaire et sociale devient un enjeu secondaire par rapport à un outcome aussi essentiel que l'endigement de l'épidémie de chikungunya ou de l'épizootie de grippe aviaire...

Au total, dans l'économie postfordiste (des services, de l'innovation, de la qualité et de la connaissance), les stratégies mises en œuvre dans les entreprises et les secteurs sont caractérisées par leur diversité. *Elles concourent à ou s'inscrivent dans un « régime de performance » qui ne rejette pas le régime de productivité, mais qui le considère comme une catégorie parmi d'autres.*

CONCLUSION

En privilégiant, d'une part, une entrée par l'économie des services, et d'autre part, la perspective des stratégies d'entreprise (à la fois sous l'angle de la revue de la littérature et de la description empirique), nous avons cherché, dans ce travail, à rendre compte de la manière dont les firmes et les secteurs de services abordent les enjeux de productivité, et par conséquent la manière dont ces stratégies s'articulent avec un concept central de la théorie de la régulation : celui de régime de productivité. Nous suggérons ainsi de faire évoluer ce concept vers un concept plus large de régime de performance (intégrant une pluralité de conceptions de l'efficacité), qui serait plus adapté non seulement à une économie du secteur des services, mais aussi plus généralement à l'ensemble d'une économie (agricole, industrielle et de services), qui est désormais définie comme une économie de la connaissance ou de la qualité.

Nous avons ainsi identifié trois stratégies de productivité génériques. La stratégie de l'assimilation, tout d'abord, consiste à transformer les services en véritables biens ou quasi-biens. Cette stratégie générique transpose aux services les processus industriels traditionnels de mécanisation, de division du travail et de spécialisation. Elle poursuit des objectifs de productivité, en s'efforçant de rendre le service le plus tangible et le moins interactif possible. Elle est cohérente et elle renforce le régime de croissance fordiste. Elle se manifeste en particulier dans les configurations productives logistiques. La stratégie générique du particularisme, ensuite, n'est pas synonyme de logique de désordre et de confusion. Elle ne renonce ni à la rationalisation du travail ni aux

spécificités des services. Elle s'efforce de mettre en œuvre des techniques et des méthodes de rationalisation adaptées aux services. Elle écarte ainsi la rationalisation industrielle (qui domine dans la stratégie d'assimilation), en lui préférant une rationalisation professionnelle fondée, selon Gadrey (1996), sur la typification des cas, la formalisation des procédures, le recours à des routines. Cette rationalisation professionnelle est non seulement à l'origine de gains de productivité, mais aussi et surtout à l'origine de l'amélioration de la qualité et des produits indirects, c'est-à-dire des résultats sur le consommateur du service. Une construction théorique fondée sur la notion de *régime de productivité au sens strict* est ainsi réductrice, ce qui a des conséquences sur l'intelligence du mode de régulation postfordiste. Nous proposons de lui substituer l'idée d'un *régime d'efficacité* qui envisage l'activité économique non seulement en termes d'output (et de volume) mais aussi en termes d'outcome. Quant à la stratégie d'intégration, enfin, elle consiste, comme son nom l'indique, à conjuguer, de différentes manières, les deux stratégies polaires précédentes. Elle concourt à un *régime de performance*, qui se définit par l'articulation de dispositifs visant une évaluation multicritère du produit, de la valeur et de la performance. Il se peut donc que l'enjeu dépasse celui d'une simple reconstruction du concept de productivité (Petit, 2005). La question reste posée de savoir dans quelle mesure et sous quelles conditions socio-politiques la performance peut accéder à un statut équivalent à celui acquis autrefois par la productivité.

Bibliographie

- BARRAS, R. (1986) « Towards a Theory of Innovation in Services », *Research Policy*, 15, 161-173.
- BAUMOL, W. (1967) « Macroeconomics of unbalanced growth : the anatomy of urban crisis », *The American Economic Review*, n°3, juin, 415-426.
- BELL D. (1973) *The Coming of Post-Industrial Society*, New York Basic Books, Traduction française (1976), *Vers la société postindustrielle*, Laffont, Paris.
- BOLTANSKI, L. ET THEVENOT, L. (1991) *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- BONNEVILLE, L. (2001) « Un regard sociologique sur la notion de productivité dans le passage à la nouvelle économie », *Hermès : revue critique*, n°8, 1-16.
- BOYER, R. (2004), *Théorie de la régulation. Les fondamentaux*, Repère, La Découverte, Paris.
- DELAUNAY, J.-C. (1986) « Questions posées à la théorie dite de la régulation monopoliste », *Economies et Sociétés*, n°5, mai, tome XX, série régulation, R, n°2, 209-231.
- DELAUNAY, J.-C. (2002) La « société de service » : quelle régulation macroéconomique ? *Economies et Sociétés*, série EGS, n°4, 7/2002, 1119-1142.

- DJELLAL, F. (2002a) « Technologies de l'information et services « non informationnels », *Économies et Sociétés*, série EGS, n°2, juin, 62-78.
- DJELLAL, F. (2002b) « Les services de nettoyage face aux nouvelles technologies », *Formation et Emploi*, n°77, 37-49.
- DJELLAL, F., FRANCOZ, D. GALLOUJ, C., GALLOUJ, F., JACQUIN, Y. (2003) « Revising the definition of research and development in the light of the specificities of services », *Science and Public Policy*, 30/6, 415-429.
- DJELLAL, F., GALLOUJ, C., GALLOUJ, F., GALLOUJ, K. (2004) *L'hôpital innovateur : de l'innovation médicale à l'innovation de service*, Editions Masson, Paris.
- DRUCKER, P. (1989) *Les nouvelles réalités : de l'État-providence à la société du savoir*, InterÉditions, Paris.
- DU TERTRE, C. (1989) *Technologie, flexibilité, emploi : une approche sectorielle du post-taylorisme*, L'Harmattan, Paris.
- DU TERTRE, C. (1995) *Changer le travail pour faire face au chômage : le rôle majeur des « relations de service »*, miméo, IRIS, Paris-Dauphine.
- GADREY, J. (1994), *Les relations de service dans le secteur marchand*, in De Bandt, J. et Gadrey, J. (eds), *Relations de services, marchés de service*, CNRS Editions, Paris.
- GADREY, J. (1996) *Services : la productivité en question*, Desclée de Brouwer, Paris.
- GADREY, J. (2001) « Régime de croissance, régime de productivité : peut-on penser les régulations post-fordistes avec des concepts fordistes ? », *La Lettre de la Régulation*, n°39, décembre.
- GADREY, J. (2002) « La théorie de la régulation à l'épreuve de l'économie de la qualité et du service », *Economies et Sociétés*, série EGS, n°4, 7/2002, 1095-1117.
- GADREY, J., JANY-CATRICE, F. (2007) *Les nouveaux indicateurs de croissance*, Repère, La Découverte, Paris.
- GALLOUJ, F. (1994) *Economie de l'innovation dans les services*, L'harmattan, Paris.
- GALLOUJ, F. (1999) « Les trajectoires de l'innovation dans les services : vers un enrichissement des taxonomies évolutionnistes », *Economies et Sociétés*, série EGS, n°1, 5, 143-169.
- GERSHUNY, J. (1978) *After Industrial Society ? The Emerging Self-Service Economy*, Mac Millan, Londres.
- GOZ, A. (1988), *Métamorphoses du travail et quête de sens*, Galilée, Paris.
- KARPIK, L. (1989) « L'économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, XXX(2), 187-210.
- KINGMAN-BRUNDAGE, J. (1992) *The ABCs of Service System Blueprinting*, in Lovelock, C. (éd).
- LAKSHMANAN, T.R. (1987) *Technological and Institutional Innovation in the Service Sector*, Colloque « echerche et développement, changement industriel et politique économique », Université de Karlstad, Suède, juin.
- LEVITT, T. (1972) « Production line approach to service », *Harvard Business Review*, 50, septembre-octobre, 41-52.
- LOVELOCK, C. (1992), *A basic toolkit for service managers*, in Lovelock, C. (éd).
- MAHAR, M. (1992) « Blue collar, white collar: good jobs are vanishing throughout the economy », *Barron's*, May, 11, 8-24.

- MALAQUIN, M. (2006), *Relation de service et rôle de l'encadrement : le cas de la maintenance du matériel roulant à la SNCF*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Paris-Dauphine, novembre.
- MEISENHEIMER, J.R. (1998) « The service industries in the “ good ” versus “ bad ” jobs debate » *Monthly Labor Review*, February, 22-47.
- PAVITT, K. (1984) « Sectoral Patterns of Technical Change : Towards a Taxonomy and a Theory » *Research Policy*, 13, 343-373.
- PERRET, B. (1995) *L'industrialisation des services*, in Blanc, G. (éd.) *Le travail au XXI^e siècle : mutations de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information*, Dunod, Paris, 37-38.
- PETIT, P. (1998) « Formes structurelles et régimes de croissance de l'après-fordisme », *les cahiers de CEPREMAP*, n°9818.
- PETIT, P. (2002) « La notion de productivité, d'un régime de croissance à l'autre », *La Lettre de La Régulation* n°43 Décembre.
- PETIT, P. (1988) *La croissance tertiaire*, Economica, Paris.
- PORAT, M. (1976) *The Information Economy*, PhD. Dissertation, Stanford.
- SHOSTACK, G.L. (1984) *Service Design in the Operating Environment*, in George, W., Marshall, C. (éds).
- SOETE, L., MIOZZO, M. (1990) *Trade and Development in Services : a Technological Perspective*, mimeo, MERIT.
- STANKIEWICZ, F. (2002) « Productivité ou « valorité » du salarié ? Contribution au débat sur le travail » *Travail et Emploi*, n°91, juillet, 19-29.