Jean-Marie Bergère

Economie servicielle : quelles conséquences sur le travail ?

Séminaire OdC du 18 octobre 2013

Consacrer un séminaire aux activités de services alors que l'industrie est l'objet de toutes les inquiétudes et de toutes les attentions peut passer pour une provocation. Tout au contraire, en dépassant les oppositions entre les tenants de la production industrielle et les prophètes de l'économie de la connaissance, les trois intervenants, Benoît Ostertag, Philippe Loiret et Christian du Tertre, aident à mieux comprendre ce qui se joue de nouveau dans les relations entre les activités manufacturières et celles de services, ainsi que les conséquences de ces mutations sur le travail et sur le management.

Benoît Ostertag est aujourd'hui administrateur élu par les actionnaires salariés pour les représenter au Conseil d'Administration de Renault. Sa présentation des défis qu'affronte une entreprise « industrielle » est saisissante et très éclairante.

Renault 2016, Drive the change.

Depuis longtemps les constructeurs automobiles proposent des services complémentaires au produit lui-même. Les services financiers de Renault représentent environ 10% de son chiffre d'affaires et près des trois-quarts de sa marge opérationnelle. On n'imagine pas la marque sans services de dépannage ou d'entretien. L'entreprise a appris à veiller sur son image et sur le *design* des voitures. Ce sont des changements importants, mais l'automobile et l'expérience industrielle de Renault restent clairement « au

centre », le recours grandissant à la sous-traitance n'y change rien.

C'est cette centralité qui est menacée par les évolutions les plus récentes. Par exemple, Renault ne conçoit pas et ne fabrique pas les batteries de ses voitures électriques. Cet élément clé, objet des mises au point actuelles, n'est pas vendu mais loué. Renault les contrôle à distance afin d'avertir le client qu'il doit la remplacer pour conserver un temps de charge correct. Il y a de moins en moins de mécanique et de plus en plus d'électronique et de relations clients. Par ailleurs, Renault a signé un accord avec le Groupe Bolloré pour fabriquer dans son usine de Dieppe une partie des BlueCar, les voitures électriques conçues par un carrossier italien pour le Groupe Bolloré, équipées de batteries conçues et fabriquées par une filiale du Groupe Bolloré et d'EDF, voitures en libre service sur Paris et bientôt Lyon et Bordeaux grâce à

des entreprises gérées par le Groupe Bolloré. Aux Etats-Unis, Google est à la pointe des expérimentations pour la voiture sans conducteur, expérimentations conduites par l'équipe qui a mis au point *Google street view*, en complément de *Google Maps* et *Google Earth*.

Rien ne peut se faire bien sûr sans les constructeurs d'automobiles et Renault ne manque pas d'atouts, mais lorsqu'il faut être compétitif sur le vaste marché des « solutions de mobilité », les constructeurs doivent lutter pied à pied pour conserver assez de pouvoir dans la chaîne de valeur pour capter une part suffisante des revenus, et ne pas être progressivement ravalés au rang de sous-traitant.

De France Telecom à Orange.

Orange est depuis toujours une entreprise de services. Elle connaît pourtant elle aussi des mutations majeures. L'abonnement et la facturation au forfait pour une offre pléthorique de services les plus divers ont supplanté la traditionnelle facturation en fonction du coût du téléphone et du temps d'utilisation.

Ces services « adjacents » conduisent Orange à rechercher des partenaires de plus en plus nombreux, de plus en plus divers et de plus en plus éloignés de la culture de l'entreprise : « lors des premières rencontres avec les chaînes de télévision, ils nous prenaient pour des plombiers et nous les prenions pour

des clowns ». Lorsqu'il faut fournir de la musique en ligne ou des places de parking disponibles, la question est identique à celle qui se pose chez Renault : comment conserver un rôle central au sein de la chaîne de valeur ? Comment éviter de devenir un fournisseur parmi d'autres du consortium GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) peu réputé pour partager les revenus !

La présentation de Philippe Loiret, en charge des réflexions stratégiques chez Orange, a montré clairement que l'entreprise ne baisse pas les bras. Elle apprend à nouer des alliances, plus globales et plus stratégiques que les partenariats initiaux. Elle est active dans l'environnement de l'entreprise, les usages sociaux de l'internet et la diversification de ses usages, du Web 1.0 qui permet d'accéder à tous les contenus écrits ou vidéo au web 2.0 plus interactif et maintenant au web 3.0 qui connecte les objets entre eux et capte tout ce qui nous concerne, tension artérielle, goûts littéraires, température de l'appartement où les enfants font leurs devoirs sous le regard vigilant d'une caméra, informations consultables en temps réel au choix sur l'écran d'un smartphone, d'une tablette ou d'un ordinateur, pendant que se poursuit une ennuyeuse réunion professionnelle...

Un nouveau modèle de performance.

L'exposé de Christian du Tertre, économiste, professeur à l'Université

Paris-Diderot, animateur du « Club Economie de la fonctionnalité et développement durable », a très logiquement pris la suite en expliquant comment les activités de services (et non les entreprises de services) sont devenues motrices, et quelles sont les conséquences de ce renversement comparable par son ampleur à la révolution industrielle au 19^e siècle.

Jusqu'au milieu des années 1970, les logiques industrielles dominent, y compris dans les services en plein développement. Des gains de productivité sont massivement obtenus grâce aux économies d'échelles et à une plus grande division du travail. La situation change radicalement lorsqu'il faut vendre sur des marchés saturés. La poursuite de la logique industrielle conduit à miser sur des stratégies de remplacement (l'obsolescence programmée) ou de multi-équipement qui se sont révélées insuffisantes pour maintenir le rythme de croissance tout en entraînant les problèmes écologiques et de montée des inégalités que nous connaissons.

C'est pourquoi il est vital de sortir de ces logiques et de s'appropriier les logiques servicielles. L'organisation industrielle sépare et désynchronise la production du produit et son usage. La réalisation d'un service nécessite au contraire la coopération entre le producteur et l'utilisateur. Elle réussit lorsque les attentes et les contraintes de ceux qui sont « co-engagés » dans la production du service sont prises en compte. Contrairement aux organisations industrielles, ce que cha-

acun pense et la façon dont il est affecté par son travail sont des éléments essentiels de la performance.

Les TIC sont largement mobilisées dans les organisations servicielles. Leur développement s'appuie sur une croyance forte dans la richesse particulière des informations numérisées, croyance qui amplifie la confusion entre des données (l'eau est à 20°), des informations (c'est une bonne température pour se baigner, mais tout à fait insuffisante pour faire cuire un œuf...) et les connaissances utiles pour agir. A la différence des connaissances déterminantes dans les logiques industrielles principalement issues des sciences physiques, ces connaissances ne sont pas produites en laboratoire, *in vitro*, indépendamment de leurs conditions d'utilisation. Elles sont opératoires lorsqu'elles font écho à une expérience. Leur appropriation requiert des dispositifs de communication, de compréhension et de coopération dans lesquels les TIC et les informations formalisées qu'elles transmettent ne peuvent pas avoir la première place.

Et le travail dans tout ça ?

A la différence des matières premières, des ressources immatérielles essentielles à l'économie servicielle ne sont ni mesurables, ni dénombrables, ni stockables. La confiance, la compétence, la pertinence des réponses, la qualité des relations, se développent à condition de faire vivre au plus près de l'activité des

dispositifs de retours d'expérience ou de confrontation avec des expériences similaires et d'en révéler tout le potentiel. Le temps indispensable pour que le travail de l'équipe produise ces ressources immatérielles et les perpétue est peu visible et peu pris en compte.

Confrontés aux bénéficiaires des services, les salariés doivent arbitrer en temps réel entre les attentes explicites ou implicites des usagers et les prescriptions et contraintes de l'entreprise. Les cadres en particulier travaillent sans cesse à la transformation de ce qui est prescrit. La culture d'ingénieur, souvent à la base de leur formation, est désstabilisée. Elle prépare à piloter les équipes selon des règles semblables à celles qui s'appliquent à la transformation de la matière pendant que de son côté la culture gestionnaire et le primat de la mesure financière des résultats qu'elle impose conduit à ignorer le travail réel et ses difficultés.

La subjectivité, que les organisations industrielles se sont efforcées de limiter au maximum, se trouve au cœur de la performance des organisations servicielles. Le « prescrit pertinent » a plus besoin d'élaborer une doctrine et de partager des objectifs, quantifiables ou non, que de procédures. Les cadres doivent être des animateurs d'équipe en mesure d'entraîner la coopération entre des talents séparés. Le développement d'un management centré sur la coopération, ayant la volonté de l'intensifier et de l'inscrire dans les processus de professionnalisation et d'innovation, et reconnaissant l'importance de l'engagement subjectif, est un impératif.

L'industrie au service des services.

On aurait tort de penser qu'internet remplace le téléphone et que la voiture électrique est un substitut à la voiture à essence, toutes choses égales par ailleurs. Pour réussir, celle-ci doit être conçue en lien avec l'évolution des modes de consommation bien sûr, mais aussi en interaction avec d'autres modes de mobilités individuelles et collectives et en fonction de la lutte contre les embouteillages urbains nuisibles écologiquement, économiquement et humainement. Aux trois critères classiques pour juger de la performance économique, ceux de la qualité, de la productivité et de la rentabilité, il est urgent d'ajouter ceux qui prennent en compte la production des externalités, négatives comme positives.

Au final, les réflexions de Benoît Ostertag, de Philippe Loiret et de Christian du Tertre convergent pour constater que les services ne se substituent pas à l'industrie (ce que les expressions de secteur secondaire et secteur tertiaire laissent entendre), mais qu'ils sont devenus la force motrice de l'activité économique. Les entreprises, que leur histoire et leur savoir-faire soient industriels ou tertiaires, sont toutes concernées lorsqu'il s'agit d'innover tout en conservant ou en conquérant un rôle stratégique dans des chaînes de valeur de plus en plus vastes, imbriquées et instables. Leur doctrine et leurs pratiques en matière de management et de capacité à coopérer sont des éléments essentiels de leur réussite.