

# Le management stratégique des services : synthèse bibliographique et repérage des questions génériques

---

Franck TANNERY\*

Université de Grenoble 2

*Classification JEL : L100, L800*

*Correspondance :*

Euristik, IAE Lyon 3  
15, Quai Claude Bernard, BP 638  
69329 Lyon Cedex 02  
Tel : 04 78 78 71 58  
Fax : 04 78 78 77 50  
Email : Franck.Tannery@univ-lyon3.fr

*Résumé :* L'analyse des principales recherches sur les services, éclaire les limites de la recherche pour la problématique stratégique. À partir d'une réflexion critique, l'article propose un point de vue qui englobe et articule les pôles de questionnement de la recherche sur les services. Ce point de vue, qui conçoit l'activité de service comme une activité de gestion déléguée, permet d'explorer deux questions génériques pour le management stratégique des activités de service : concevoir et gérer sur la durée une valeur collective, contribuer au développement d'acteurs stratégiques.

*Mots clés :* entreprise de service – stratégie – management – gestion déléguée.

*Abstract :* A synthetic bibliographic analysis of the main researches concerning services activities indicates the limits for the strategic problematic. In this article, a critical study proposes a general point of view, which articulates the questions of services researches. This point of view conceives service activity as a delegation and allows the exploration of two generic questions for strategic management in services activities : how to manage a sustainable value constellation and develop strategic actors.

*Key words :* service activities – strategic management – delegation.

---

\* Maître de Conférences (IUT 2 - Grenoble 2), Franck Tannery est membre de EURISTIK (UMR CNRS 5055 - Lyon 3) où il mène des recherches cliniques en entreprises sur la stratégie dans les activités de service, le changement stratégique et l'articulation entre contrôle et stratégie.

Récemment, sur un marché arrivé à maturité (taux d'équipement élevé, pression sur les prix), une PME française, *leader* dans la vente d'appareils de stérilisation pour le domaine hospitalier a vu ses résultats s'effondrer (deux exercices consécutifs avec de fortes pertes). Dans cette situation, face à une forte demande des clients pour la maintenance, la formation, et l'aide à certification dans son domaine, les dirigeants ont considéré ces services comme un nouveau vecteur de croissance et de rentabilité. Le lancement de cette activité de service ne fut pas sans poser de difficultés. Il ne s'agissait plus, comme pour le développement de nouveaux produits, de construire une unité de fabrication, de rechercher des économies d'échelle, et de viser une rationalisation industrielle. Pour avancer dans leur offre de service, les dirigeants de la PME ont dû concevoir un autre référentiel. Leur questionnement s'est simplifié dès qu'ils ont envisagé d'offrir des solutions pour gérer les problèmes rencontrés par le milieu médical dans l'usage des appareils de stérilisation (formation, maintenance, certification). Constatant une trop grande différence culturelle avec leur activité initiale, ils confièrent à une filiale autonome le soin de répondre à ces demandes.

Le champ de la recherche sur les services en management et en économie n'aurait pu répondre que partiellement à ce questionnement sur les principes requis pour la constitution d'une nouvelle activité de service. En constatant la montée des services dans les économies développées, les premiers efforts théoriques ont voulu repérer les facteurs explicatifs de cette montée. Ensuite, l'objectif a été d'étudier quelques phénomènes centraux et caractéristiques des activités de service. La principale conséquence est un paysage théorique relativement décousu et éclaté.

Dans un premier temps, cet article apporte une présentation ordonnée de la recherche sur les services en économie et en management. Quatre grands pôles de questionnement dessinent les contours du champ (relation de service, processus de réalisation du service, résultat et service rendu, structuration du système d'offre). Pour résoudre la difficulté d'articulation entre ces pôles de questionnement, la deuxième partie propose de concevoir l'activité de service comme la gestion par l'entreprise de service d'un problème pour le compte d'un client (entre-

prise ou particulier). Ce principe englobant permet, à la fin de la deuxième partie, de présenter deux questions génériques pour le management stratégique. Ces questions sont autant de préalables à une innovation ou à un développement correct d'une activité de service par une entreprise.

## 1. Les pôles de questionnement du champ de la recherche sur les services

Tout effort de compréhension d'un champ de recherche nécessite d'identifier les positions relatives des chercheurs et les questions qu'ils privilégient sur un certain nombre de domaines (programmatische, épistémologique, ontologique, théorique, méthodologique) [R. Dery 1997]. Toute tentative en la matière appelle *a minima* une démarche bibliométrique pour fonder les analyses. À défaut de disposer des ressources, notamment d'un enregistrement systématique des articles du champ publiés dans les principales revues, il est possible de repérer des tendances et les lignes de force.

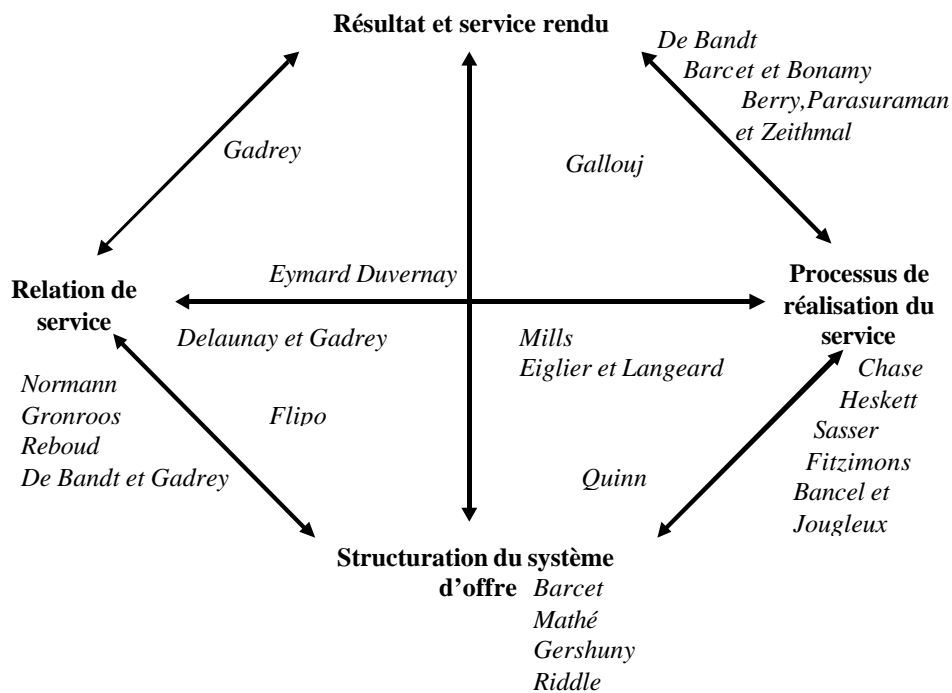
Pour clarifier ces lignes de force, on se focalisera sur les domaines ontologiques et théoriques afin de souligner les principaux objets et questions jugés comme particulièrement pertinents et significatifs par la communauté des chercheurs pour étudier les activités de service. Ce repérage des grands pôles de questionnement structurant la recherche sur les services se fonde sur le constat que les travaux ont des partis pris, privilégient un référentiel et adoptent une logique dominante pour la modélisation. Depuis le développement des recherches sur les services en économie et en gestion, au moins durant ces deux dernières décennies, quatre grands pôles ont ainsi construit le champ :

- la relation de service ;
- les flux et les processus nécessaires pour effectuer le service ;
- le résultat et le service rendu ;
- la structuration du système d'offre.

La figure 1 illustre ces quatre pôles en indiquant simultanément les auteurs phares pour chacun d'entre eux. La présentation qui suit ne prétend être ni exhaustive ni détailler chaque pôle. Elle vise surtout à expli-

citer les lignes de force de la recherche sur les services en économie et en management.

**Figure 1 –** Les pôles de questionnement du champ de la recherche sur les services



### 1.1 - La relation de service

Le champ des recherches sur les services a été profondément marqué par sa genèse. Les auteurs fondateurs de la science économique [K. Marx, J.S. Mill, J.B. Say, A. Smith] comme ceux qui ont ensuite distingué le secteur des services des autres [D. Bell, J. Fourastié] ont

défini le domaine par la négative en opposition aux biens<sup>1</sup>. Parmi les caractéristiques alors annoncées pour les activités de service, la coproduction et la participation active du client sont devenues au fil du temps de véritables emblèmes.

L'absence de séparation entre l'acte de production et l'acte de consommation, conséquence directe du fait que le service ne donne pas lieu à une cession, à une circulation autonome, fait du temps de rencontre entre le prestataire et le client un moment privilégié, crucial et donc de vérité [R. Normann 1994]. En se focalisant sur ce moment, où se joue l'adéquation entre la sphère de la production et les besoins du bénéficiaire du service, la recherche considère que la relation nécessite un véritable investissement. L'alternative entre l'internalisation et l'externalisation du service ne peut alors être réduite à une question d'économie de coûts de transaction [C. Everaere 1993 ; B. Loventhal, O.Revang 1998] puisque l'asymétrie d'information entre les deux acteurs n'est pas tout. L'objet d'étude devient la relation sociale et économique par laquelle le prestataire et le client coopèrent pour obtenir les effets souhaités et désirés du service, dans la droite ligne de l'étude des rites d'interaction de E. Goffman [E. Goffman 1983, J.M. Weller 1998].

L'interaction entre les deux acteurs institue une relation finalisée, spécifique, nouée sur la durée. Les échanges informationnels s'imposent pour la conception, l'expression du désir, la réalisation, le contrôle et, en final, l'évaluation. Bien sûr, différents degrés d'interaction sont mis en avant, ce qui permet d'envisager une situation de quasi-produit lorsque l'interaction paraît très faible. Mais ces différences de degré semblent secondaires par rapport à l'identification des dimensions et des registres techniques, commerciaux, sociaux, et civiques de la relation de service [J. Gadrey 1994a]. Le projet de la recherche devient clairement de concevoir la relation dans toute son épaisseur pour identifier les multiples formes et ordres de grandeur possibles : contextes et moments,

---

<sup>1</sup> On doit à J.C. Delaunay, J.Gadrey [1987] une histoire de la pensée économique des activités de service

protocoles et conditions de relation, interaction langagière, règles et consignes, situations conflictuelles, compétences recherchées, etc<sup>2</sup>.

En management, les chercheurs en marketing ont assuré un rôle pionnier pour faire reconnaître l'importance de la relation de service. Pour asseoir la légitimité de leur champ d'investigation et de leur objet, ils ont affiché les différences que la relation avec le client introduit par rapport au marketing traditionnel. Les problèmes de conception du marketing ne concernent plus seulement la définition de l'offre et de son positionnement concurrentiel (attributs, prix, publicité, etc.) mais aussi la définition de l'implication du client et des niveaux de contact avec lui. Le marketing en devient relationnel et l'on voit les chercheurs poser des questions proches de celles que traitent les travaux en marketing industriel. Plus généralement, la nécessité de définir et de concevoir les compétences, les informations traitées, le rôle du personnel au contact du client, selon le contenu de la relation de service, amène le marketing à partager des problèmes et questions avec le domaine de la gestion des ressources humaines [C. Lovelock, D. Lappert 1999, p.32].

La primauté accordée à la relation de service prédomine dans des travaux européens en marketing [C. Gronroos 1990] et surtout chez les économistes en France [J. de Bandt, J. Gadrey 1994, L. Reboud 1997]. Ce moment de la relation séduit, notamment ceux qui prônent une analyse socio-économique des activités. Pour certains, ce phénomène dépasse le seul cadre des services et représenterait le moteur d'un changement de nature dans les relations économiques et productives, sources des rapprochements et intégrations entre industrie et tertiaire.

En se centrant sur cette relation de service, la recherche souhaite qualifier un mode spécifique de création de richesses où l'on ne sépare plus vraiment la sphère de la demande de celle de l'offre. Ce type de situation, où le client se retrouve au centre des processus et non plus en bout de chaîne, éclipserait le mode de régulation économique caractéristique du modèle fordiste pour retrouver des formes économiques plus anciennes. Telle est notamment la thèse de A. Hatchuel [1994] qui as-

---

<sup>2</sup> On trouvera de nombreux articles sur ce sujet dans le numéro de *Éducation Permanente* consacré au thème de la « La relation de service », n° 137, 1998.

simile cette relation de service à une situation de prescription où le client intervient pour la conception du produit, sa production et la définition des engagements.

À trop se focaliser sur la relation de service, la recherche tombe parfois dans le travers qui consiste à réduire toute étude des services à cette relation. Sont dès lors oubliés les autres processus, notamment techniques, nécessaires à la réalisation du service. F. Eymard-Duvernay contourne cet écueil lorsqu'il analyse la fonction des règles dans les entreprises de services. Les mêmes règles assurent une double stabilisation en opérant simultanément sur la coordination du travail dans l'entreprise et sur la coordination dans l'échange lors des relations de service avec les usagers ou les clients [F. Eymard-Duvernay, E. Marchal 1994 ; F. Eymard-Duvernay 1994].

Ainsi la relation de service n'épuise pas les problèmes clés du management stratégique des services. Elle doit être distinguée du service rendu dont les effets dépassent très largement le strict cadre de l'interaction.

### **1.2. *Processus de réalisation du service*<sup>3</sup>**

Les recherches anglo-saxonnes, en particulier américaines, sur le management des services adoptent comme problème central d'investigation la gestion des opérations de service. Autre contexte socioculturel de recherche, autre objet d'étude. Historiquement l'approche américaine a accordé une place centrale au client dans le système productif (cf. la révolution marketing de General Motors dans les années 20). La place du client paraissant moins problématique, la recherche se consacre aux facteurs dont dépend directement l'efficacité des entre-

---

<sup>3</sup> Les anglo-saxons dénomment facilement le système d'opération nécessaire pour obtenir un service « *service delivery system* ». Traduire cette expression par système de délivrance [H. Mathé 1997] ou de livraison [C. Lovelock, D. Lapert 1999] ne paraît guère satisfaisant. Ces mots ont une connotation matérielle (délivrer un journal, livrer un colis) qui correspond à un nombre limité de services. Le terme de prestation n'est guère plus adéquat si l'on se réfère à sa définition. Nous proposons donc de retenir celui de « réalisation ». Il bénéficie d'une neutralité qui exprime, de manière générale, les opérations de transformation nécessaires pour rendre le service.

prises de services américaines. Si la stratégie de ces entreprises repose sur une large palette de services rendus, elle se concentre en effet surtout sur les moyens et les opérations de transformations matérielles et informationnelles qui caractérisent les services [J. Gadrey 1996a, p.79].

Dès l'entrée des services sur la scène académique (cf. les articles dans la *Harvard Business Review* à la fin des années 70) l'objet central des propos concerne les processus du service. C'est à R.B. Chase [1978] que l'on doit ainsi la dichotomie entre «*front*» et «*back office*», reprise dernièrement de manière très fine par J. Tébol [1999] avec son analyse des interactions entre «*arrière-scène*» et «*avant-scène*». Cette approche vise moins à définir le contenu du service (le concept ou l'offre de service) que les moyens nécessaires pour réaliser le service. Les processus, avec le «*service delivery system*», sont mis au centre de l'analyse en intégrant pleinement la contribution du client dans les traitements de flux [P.K. Mills, J.H. Morris 1986]. Les particularités de ces processus avaient amené P. Eiglier, E. Langeard [1987] à former le néologisme «*servuction*» pour les qualifier. En fonction du degré d'interaction avec le client, les modélisations explicitent les caractéristiques techniques de la réalisation du service, et envisagent les implications organisationnelles notamment au sujet des capacités de service.

Inspirées par les approches industrielles de la production, les recherches visent à concevoir le lien entre la stratégie des opérations et la conception de la prestation de service. Comme le niveau de service dépend du système de délivrance ou de réalisation [W.E. Sasser et *al.* 1978], les dirigeants ont pour rôle de développer une vision stratégique qui facilite la compatibilité entre segment visé et codification des procédures opérationnelles [J.L. Heskett 1986]. L'enjeu est tout simplement une maximisation de la valeur du service combinée à une réduction du coût pour le réaliser.

Implicitement les recherches se sont ainsi intéressées à la spécificité avancée initialement pour les services : l'impossibilité du stockage. Les conséquences induites justifient une planification particulière des opérations, notamment *via* des diagrammes de flux [G.L. Shostack 1984] et une définition des formes types de systèmes de production. Des formes



de production (« *batch, line, process* ») ont été différenciées selon le degré de standardisation ou de personnalisation du service, et la place de l'interaction avec le client [R.W. Schmenner 1986]. Le positionnement concurrentiel de l'entreprise de service est fondé sur ces processus de réalisation qui doivent être montrés pour construire l'image du service. Autant on ne montre guère, voire jamais, le contexte de fabrication d'une activité industrielle dans une publicité, autant il est commun de présenter les différents lieux, phases ou supports des prestations de service. Les publicités de Renault illustrent cette différence de fond entre ce qui est présenté pour l'assistance (la situation d'intervention du dépanneur) et pour la vente du bien (la voiture Renault).

Deux problèmes de gestion ont été particulièrement soulignés par l'ensemble de ces travaux : la gestion des files d'attente et celle des capacités. Peu de livres français abordent vraiment ces questions [S. Daudel, G.Vialle 1989 ; H. Mathé 1997]. Aux États-Unis la question est plus largement traitée car avec les nouvelles technologies de traitement informatique, la gestion des capacités de service *via* les systèmes de réservation et le « *yield management* » ont contribué à des repositionnements concurrentiels majeurs.

Si l'on réfléchit au potentiel de ces technologies de l'information dans le domaine des services, la recherche sur les systèmes de production a encore de belles perspectives. En repensant l'architecture des systèmes de production et de réalisation des services, les principales manœuvres concurrentielles consistent à adapter à des segments de marché moyens ou bas de gammes des fonctionnalités précédemment réservées à des segments haut de gamme. Cette forme d'innovation de service nécessite non seulement de clarifier les conditions de l'innovation dans les services [C. et F. Gallouj 1996, 1997] mais aussi de bien préciser les conditions de production du service en fonction de la ressource que représente le client dans le processus et du type de flux traités (biens, personnes, argent, information) [L. Bancel-Charensol, M. Jouglaux 1997].

Les recherches sur les services rejoignent là les nombreux travaux qui ont pris comme objet d'étude la généralisation des réseaux requis pour le traitement des flux économiques [M. Castells 1998, F. Rachline

1991]. Accorder une primauté aux processus de réalisation fait ressortir l'inadéquation relative de l'appareillage traditionnel de comptabilisation des opérations économiques. La question de l'évaluation en devient centrale et attire différents travaux.

### **1.3. Résultat et service rendu**

Dès le début, les recherches sur les services se sont penchées sur la question de l'évaluation des performances. Si les économistes ont notamment débattu de la productivité, les gestionnaires se sont davantage intéressés au problème de la qualité dans les services.

La tertiarisation des activités économiques a amené les économistes à questionner les conséquences de cette évolution sur la productivité. Cette question s'explique par l'influence de la productivité sur la croissance dans les modèles économiques. Une forte inquiétude concerne un possible ralentissement, voire une diminution, de la productivité. Ces inquiétudes proviennent notamment de la difficulté des statistiques économiques traditionnelles à appréhender certaines transformations. La place acquise par l'information et sa gestion, par les services et leurs modes de relations entre acteurs conduit à réviser les modes de calcul [J. de Bandt 1995]. Alors que le calcul de la productivité nécessite une comptabilisation d'objets précis et identifiables, pour obtenir des indices en volume, les services rendent souvent incertain ce calcul. La contribution directe du client à la production du service et l'impossible capture d'un *output* qui ne circule pas de manière autonome justifient la recherche d'une évaluation multicritères plus complexe [J. Gadrey 1996b]. Ces difficultés aboutissent à une mise en question des indicateurs économiques [Cahiers Français 1998, *The Economist* 1996b].

Dans ces conditions, une proposition générale a été formulée. Il s'agit non seulement d'évaluer les effets immédiats et directs du service rendu (par exemple le nombre d'heures facturées par un consultant) mais aussi les effets indirects du service, notamment sur la durée (niveau d'apprentissage des dirigeants, évolution de la compétitivité de l'entreprise où intervient le consultant). A. Barcet, J. Bonamy [1994] invitent en plus à considérer les différences en matière d'obligation (plu-

tôt de moyens ou plutôt de résultats) pour identifier quatre grands processus généraux de qualification selon les types de service rendu et le niveau de qualité attendue. Pour chaque type il faut envisager des évaluations particulières pour tenir compte du résultat souhaité et effectuer un effort de définition des opérations et des relations entre acteurs.

Ces analyses, à visée économique, rejoignent partiellement celles des gestionnaires sur la question de la qualité dans les services. À la suite du travail de L. Berry et *al.* [1986], dont le modèle repose sur les décalages possibles entre qualité du service attendu, perçu et réalisé, deux équipes de recherche se sont consacrées au sujet : le *First Interstate Center for Services Marketing* de la *Arizona State University* et le *Service Research Center* de Karlstad en Suède [S. Brown et *al.* 1991].

Le rapport « *entre la réalité objective de la prestation et l'univers subjectif du client* » [J. Téoul 1999, p. 119] donne un double éclairage. D'une part, l'analyse stratégique y trouve une source d'identification des opportunités de différenciation par rapport aux concurrents établis. Ce sont autant de repères pour développer des stratégies de créneaux ou d'interstices [Y. Allaire, M. Firsirotu 1993, p. 335-347]. D'autre part, l'intention est de maîtriser le cycle d'activité de l'entreprise de service, en interne et lors des interactions avec le client, pour ajuster le service rendu avec les attentes du client. Afin de bénéficier d'une adéquation entre la valorisation du service par le client et les coûts effectifs de prestation, l'entreprise est invitée à suivre dans le détail toutes les sources possibles de décalage entre sa prestation et les perceptions ou attentes du client. Dans cette perspective, l'indice de satisfaction clientèle constitue un instrument de gestion privilégié. Il s'agit généralement d'un indice composite qui pondère tous les critères importants du point de vue du client et de l'atteinte d'un résultat satisfaisant. Cette pratique est notamment celle de *Federal Express* dont le cas est devenu exemplaire et donc fréquemment mis en avant [J. Téoul 1999, p. 133]. Le développement de cabinets de conseil spécialisés dans la conception de ce type d'indice indique l'importance pour les services de cette question.

Au-delà de la seule question de la qualité du service, et comme le note J. Gadrey [1998], les difficultés de mesure et d'évaluation de

l'activité de service au niveau macro-économique se retrouvent au niveau micro-économique de l'entreprise de service. Le caractère multidimensionnel des résultats et des effets du service, ainsi que l'importance des relations entre de multiples acteurs internes et externes pour atteindre ces effets, rendent le diagnostic des résultats au travers de mesures précises particulièrement difficiles. Lorsque des efforts de mesure et de quantification sont mis en place pour contrôler l'activité, ils ne se limitent pas aux seuls résultats immédiats. Ils forment au contraire un système complexe d'évaluation intégrant les opérations internes, les processus de relation de service avec les clients, les effets directs et indirects et, enfin, les jugements des clients.

Bien sûr, tout référentiel d'évaluation est un construit. Dans un contexte de service, la construction opérée fournit avant tout un prétexte pour mener une évaluation plurielle par un travail sur les différents systèmes de contrôle [R. Simons 1995]. Les avis actuels sur l'instrumentation et les indicateurs de gestion, notamment dans le milieu hospitalier [J.C. Moisdon 1997], permettent de le comprendre. Produire en permanence des efforts pour faciliter et améliorer le diagnostic des résultats n'est guère probant, car cela revient à mettre en avant telle ou telle dimension du service au détriment d'autres. L'échec relatif dans les services d'un contrôle limité à des critères de contenu est donc pondéré par la définition de cadres généraux de cohérence, de principes d'action et par l'évaluation procédurale des objectifs et des actions. De la sorte, les acteurs parviennent à mieux circonscrire les risques inhérents à l'importance de l'obligation de moyens, par rapport à l'obligation de résultats, dans les services. Cet élargissement du champ du contrôle s'impose d'autant plus que la structuration du système d'offre de service requiert d'organiser le travail d'une constellation d'acteurs différents et autonomes.

## ***1.2. Structuration du système d'offre de service***

Une partie de la légitimité de la recherche sur les services a été obtenue à l'occasion de l'intégration des activités de service dans le champ des négociations internationales sur le commerce mondial lors du cycle

de l'Uruguay. Pour être possible, l'accord général sur les services (*General Agreement on Trade in Services* – GATS) a nécessité de redéfinir la notion même d'échange international. M. Porter [1993] reprend certains de ces travaux lorsqu'il intègre la contribution des services à l'avantage concurrentiel des Nations. La première difficulté affrontée par les négociateurs fut de constater qu'une même fonction de service peut être réalisée et offerte par des voies très différentes. Par exemple, les services financiers peuvent passer par une implantation physique (agence bancaire), *via* des canaux partagés ou spécifiques comme les réseaux de télécommunications (minitel, téléphone, internet), ou encore par des entreprises d'autres secteurs (grande distribution). Ce phénomène est renforcé par les déréglementations sectorielles, l'ouverture à la concurrence internationale et la croissance du commerce électronique.

Dès lors, pour l'analyse stratégique, la compréhension de la dynamique d'une activité ou d'une entreprise de service nécessite d'évaluer correctement les formes et les conditions de structuration des systèmes d'offre. Ce questionnement répond à une évolution de fond de l'économie contemporaine où l'acte d'achat ne porte plus sur un produit limité et local mais sur un système d'offre permettant l'accomplissement d'une fonction générale (le voyage, le paiement, la distribution). Le consommateur est ainsi transformé en client utilisateur désireux des systèmes qui fonctionnent. Ces systèmes sont des combinaisons de biens et de services (voiture + financement + assurance + dépannage) ou de services (compte courant + carte de crédit + assurance). Il y a là une véritable difficulté théorique et conceptuelle pour l'analyse stratégique des services car, dans la plupart des activités, les différentes composantes des systèmes d'offre et les processus de réalisation qui en découlent reposent sur une pluralité d'acteurs économiques. La structuration de l'offre de service dépend directement des modalités concrètes qui président à l'agencement organisationnel de cette pluralité d'acteurs. La place centrale des services dans l'économie contemporaine a indubitablement favorisé la formation du courant de recherche en stratégie sur les parties prenantes « *stakeholders* » [T. Jones, A. Wicks 1999 ; E. Freeman 1999].

Le premier secteur économique mondial, à savoir le tourisme et le voyage, est exemplaire [*The Economist* 1998]. Les multiples services (de base, annexes et périphériques) composant l'offre « *sont fournis par des prestataires différents, c'est-à-dire dirigés par des parties prenantes plus ou moins indépendantes les unes des autres* » [J.P. Flipo 1991, p.42]. On comprend alors la contribution directe des services à la constitution d'une société en réseaux [M. Castells 1998 ; P. Veltz 1996].

Pour concevoir l'organisation des relations entre les acteurs qui structurent l'offre de service, puis qui concourent à la réalisation du service, il serait possible de se tourner vers les recherches qui ont formalisé la dynamique des relations interorganisationnelles. Leur utilisation s'avère malgré tout limitée car l'approche est centrée sur l'étude des relations deux à deux. L'ensemble du système de relations forme le contexte général pour la relation entre deux acteurs économiques (un fournisseur et son donneur d'ordre) mais ne constitue pas en tant que tel l'objet d'étude<sup>4</sup>. C'est notamment le cas des recherches en marketing industriel qui, à partir des fondements relationnels de l'interaction marchande (apprentissage mutuels, confiance, etc.), expliquent la stabilisation dans le temps des échanges interorganisationnels [J. Johanson, L.G. Mattson 1987 ; J.P. Valla 1987]. Même si elle enrichit le traditionnel dilemme entre internalisation et externalisation [G.Dosi et al. 1990 ; Revue d'Économie Industrielle 1995], cette approche, encore d'inspiration dyadique, reste insuffisante pour comprendre la structuration des activités de service dans une perspective d'analyse stratégique.

Pour chaque système d'offre de service, il faut concevoir l'agencement organisationnel global formé par les acteurs économiques qui se répartissent les différentes composantes de l'offre. Il ne s'agit même pas d'une question de sous-traitance élargie, où chaque acteur se pose un choix entre faire ou faire-faire. Une telle question ne correspond qu'à la situation d'une entreprise donnée lorsqu'elle réfléchit sur le devenir

---

<sup>4</sup> Ce projet apparaît explicitement dans l'un des derniers articles des chercheurs de l'université d'Uppsala participants au groupe IMP [D. Blankenburg Holm et al. 1999] et est résumé par le titre de la figure 3 : « *a focal business relationship and its business network context* ».

de ses activités de services internes [informatique, logistique, formation, etc.]. Le problème se pose en des termes radicalement différents, car beaucoup plus généraux et ouverts, pour une entreprise de service qui conçoit son offre [F. Jallat 1999]. Dans ce cas, la capacité de service de l'entreprise dépend du système global d'acteurs qui portent les différentes composantes fonctionnelles de l'offre. L'entreprise est amenée à coordonner un système d'acteurs qui reste à l'état potentiel tant que le client n'a pas exprimé de demande, puis doit s'actualiser correctement et efficacement pour réaliser le service et atteindre le résultat souhaité.

Le constat de l'importance de la structuration de l'offre de service, avec sa multiplicité d'acteurs parties prenantes, est fréquemment fait [A. Barcet 1987 ; H. Mathé 1997]. Il n'a pas donné lieu à de nombreux travaux. Pour montrer la place et l'intégration des services dans l'économie, les premières recherches avaient sommairement insisté sur cette situation [J. Gershuny, I. Miles 1981 ; D. Riddle 1986]. Il en va de même pour ceux qui invitent à penser l'intégration entre biens et services [J.B. Quinn 1988, 1994]. On dispose de certaines recherches sectorielles, en particulier dans l'hôpital ou le conseil, qui analysent la dynamique de ces groupes d'acteurs requis pour agencer l'offre de service [C. Jones et *al.* 1998]. Il y a cependant peu de conceptualisations générales des ces constellations d'acteurs dans les services. Cela signifie une faible connaissance des stratégies pour ces activités. C'est aussi un manque important pour comprendre l'innovation dans les services alors que certaines des grandes réussites dans ce domaine reposent sur des innovations organisationnelles dans l'agencement des réseaux d'acteurs qui contribuent à la réalisation du service. Il y a probablement là une spécificité propre à l'innovation de service<sup>5</sup>.

Avec les quatre grands pôles présentés ci-dessus, qui attirent et structurent la recherche en économie et en management sur les services, on dispose d'analyses et de modélisations de phénomènes caracté-

---

<sup>5</sup> Près de 90 % des projets retenus par l'ANVAR lors de son appel à proposition sur le thème des « technologies de l'information et de la communication et de l'innovation dans les services » sont le fait d'une offre regroupant une pluralité d'acteurs. Ce constat s'appuie sur une recherche effectuée pour l'ANVAR sur l'innovation dans les services.

ristiques des activités de service. La difficulté majeure devant ce paysage consiste en son relatif éclatement. Lorsqu'une dimension est traitée de manière privilégiée, les autres restent dans l'ombre. À titre d'exemple ceux qui se consacrent en priorité à la relation de service entre le prestataire et le client ignorent le réseau d'acteurs requis par la structuration du système d'offre. De même, ceux qui interrogent l'évaluation du service et du résultat laissent de côté le détail des flux et processus de réalisation. Faute d'articulation entre ces pôles de questionnement, des questions transversales ne peuvent être traitées. Ainsi, comme le notent J. Bonamy, N. May [1997], le problème des relations d'emploi et des formes de travail n'est pas saisissable en étudiant seulement l'importance des relations de service et leurs effets. De même, les conditions de développement des services de proximité restent largement ignorées par manque d'appréhension et d'appréciation des formes économiques nécessaires, au sens large. Pour aller au-delà des seuls propos sur la solvabilisation de la demande, il faudrait au préalable concevoir un point de vue englobant qui intègre les approches spécifiques et particulières représentées par chaque pôle de questionnement. Il s'agit de l'intention et de l'objet de la seconde partie.

## **2. Formes et principes constitutifs de l'activité de service**

### **2.1. *Le service ou la prise en charge du problème d'un acteur économique***

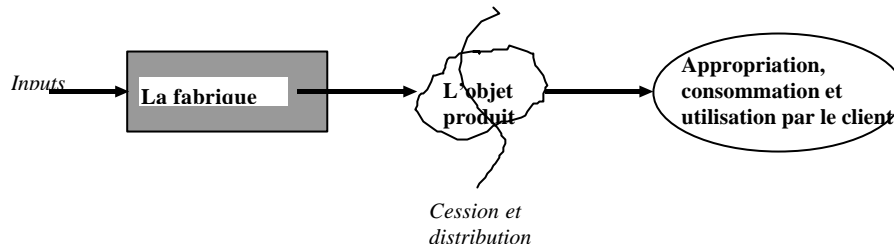
Les quatre pôles de questionnement identifiés ci-dessus sont à la fois la cause et la conséquence de la structuration du champ de la recherche sur les services. Chacun d'entre eux analyse un aspect de la définition positive des services proposée par J. Gadrey à la suite de T.P. Hill : « *une activité de service est une opération, visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (client ou usager) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler librement écono-*



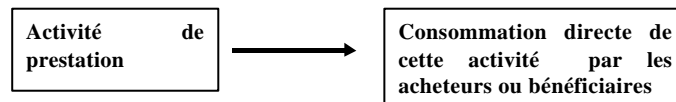
*miquement indépendamment du support C* » [J. Gadrey 1996a, p. 17 ; T.P. Hill 1977]. Le côté positif de la définition résulte du choix de ne pas opposer le service au bien. Cet effort de définition reste insuffisant pour la théorie stratégique.

Dire ce qui caractérise l'activité, puis préciser les facteurs et domaines à interroger (cf. les pôles de questionnement ci-dessus) donne une première base pour le diagnostic stratégique. Il manque cependant une représentation englobante qui indique le principe générique sur lequel se fonde et repose la stratégie. Il s'agit d'identifier la logique générale sous-jacente à la création d'une offre par l'entreprise de service. Ce type de conception oriente la réflexion du stratège et du dirigeant sur la forme d'activité qu'il instaure en développant des services.

Grâce notamment à A. Smith puis à F. Taylor, on dispose d'une telle conception pour le domaine industriel où l'entrepreneur sait que la création d'une nouvelle activité repose sur la constitution d'une unité de fabrication. La fonction de production représente, en économie et en gestion de production, la modélisation type de cette connaissance. Comme la compétitivité et la productivité de la firme découlent des combinaisons productives mises en place, les possibilités de création et de domination de marché par la firme en dépendent [Y. Allaire, M. Firsirotu 1993, p. 283 et s.]. Un schéma classique représente d'ailleurs parfaitement cette forme d'activité (figure 2). Au-delà du seul échange direct entre un producteur et un consommateur, ce schéma reste valide en l'étendant aux relations interorganisationnelles entre chaque stade de production d'une filière industrielle.

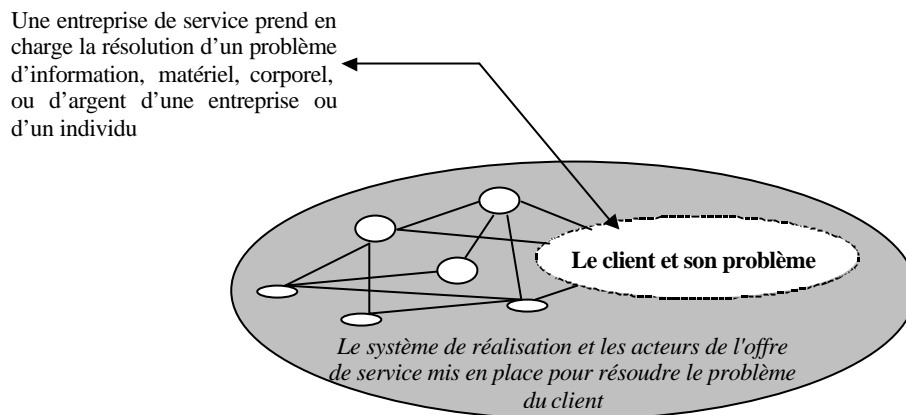
**Figure 2** – Schématisation de l'activité industrielle

Il faut envisager une autre représentation pour l'activité de service car elle ne donne pas lieu à des cessions, notamment en raison d'une consommation immédiate de l'activité de prestation par les bénéficiaires ou les clients du service [J. Gadrey 1996b, p. 55, figure 3].

**Figure 3** – Le service et la place de la coproduction

Source : J. Gadrey, *Services : la productivité en question*, p. 55, Desclée de Brouwer, 1996.

Ce schéma alternatif, fréquemment proposé, illustre les préoccupations de la recherche lorsqu'elle vise à expliquer les raisons de la place des services dans les économies contemporaines. Centrer sur l'interface entre l'entreprise de service et son client, la recherche traite principalement du choix du client entre internalisation et externalisation [A. Hamdouch 1999] et du contenu des offres pour satisfaire un besoin de « prestations » complètes combinant produits et services [O. Furrer 1997]. La recherche laisse toutefois de côté la question qui se pose à l'entrepreneur, à savoir quel est le métier de base de l'entreprise de service. Avant une explicitation plus détaillée, la figure ci-dessous essaye d'esquisser ce qui fonde l'activité de service (figure 4).

**Figure 4** – Schématisation de l'activité de service

Par son métier, l'entreprise de service change radicalement de registre par rapport à la situation industrielle. Elle ne vise plus à satisfaire un besoin incorporé dans un produit, besoin dont la satisfaction provient de l'acquisition, puis de la consommation et de l'utilisation du produit par le client. Le registre de l'entreprise de service est celui de la prise en charge d'un problème du client, que celui-ci ait été identifié ou non par lui. De la sorte, le besoin du client devient sa volonté de voir son problème résolu et traité par l'activité de l'entreprise. Sa satisfaction résulte alors du service rendu grâce à l'activité de l'entreprise. En conséquence, au centre du système économique on ne trouve pas le produit mais le client avec son problème, réel ou potentiel.

Dans ces conditions, l'offre de service permet de prendre en charge, formuler, traiter ou résoudre une situation problématique qu'affronte le client. La gamme des situations est large (depuis la formulation jusqu'à la prise en charge intégrale du problème). Elle dépend de la répartition des rôles entre le client et l'entreprise, et du degré de coconstruction du problème entre l'acteur et l'entreprise. Elle dépend aussi du niveau de complexité du problème. Les services plutôt standards, de faible valeur ajoutée, sont ceux qui répondent à des problèmes faciles à identifier et à traiter. Le niveau de valeur ajoutée augmentera avec la difficulté à af-

fronter. La conception de l'offre de l'entreprise de service revient ainsi à définir les capacités nécessaires pour gérer les problèmes que lui confie et que lui délègue le client (individu, entreprise ou collectivité locale). Dès lors, le métier de base de toute entreprise de service apparaît être la gestion d'une activité déléguée<sup>6</sup>.

Cette conception permet de comprendre comment et en quoi des entreprises industrielles se rapprochent des services. Ce fut par exemple le cas de l'Air Liquide qui a renouvelé son offre après la décision des dirigeants de donner pour mission à l'entreprise de « *prendre en charge les activités de ses clients nécessitant l'intervention de gaz industriels* » [E. Métais 1997, p.290]<sup>7</sup>. Cette évolution ne résulte pas de la multiplicité des options proposées au client ou de la place donnée à la relation de service. Elle provient de la généralisation d'un système de délégation où chaque entreprise traite une situation problématique spécifique pour le compte d'un autre acteur au sein d'un système d'offre globale.

On peut trouver dans les discours des entreprises et avec les recherches qui ont étudié de manière précise des concepts de service [H. Mathé 1997 ; R. Normann 1994 ; J. Tébooul 1999] la source première de validation de ce principe de gestion d'une activité déléguée. À chaque fois, la réussite résulte de la création d'une forme innovante de délégation par laquelle l'entreprise se rend capable de traiter autrement une classe particulière de problèmes du client (par exemple, le voyage, l'hébergement, les soins, le conseil, le placement financier). En concevant comme finalité pour l'activité de service de leur entreprise la prise en charge du problème de leur client, le groupe dirigeant, ou

---

<sup>6</sup> Cette conception du métier de l'entreprise de service comme gestion d'une activité déléguée peut, de manière extrême, être prolongée pour intégrer la situation où le client se rend un service à lui-même. Une telle considération rejoindrait alors la théorie de l'économie du self-service de J. Gershuny [1978].

<sup>7</sup> Dans sa thèse E. Métais traite de manière précise le cas Air Liquide en analysant la rénovation des compétences et ressources de l'entreprise à la suite de l'orientation vers les services adoptée par les dirigeants de l'entreprise. Cette définition ressort bien dans la dernière campagne publicitaire de Air Liquide avec les deux slogans suivants : « *Nous sommes aussi des inventeurs de solutions et de services* », « *Air Liquide – en 2 mots, la solution* ».

l'entrepreneur, peut prendre la première décision politico-stratégique qui consiste à concevoir la formule stratégique et la logique dominante de l'entreprise de service [F. Tannery 1999]. Il dispose ainsi d'un point de vue englobant qui l'invite à assigner un contenu aux quatre pôles de questionnement précédents :

- quelles relations de service se nouent entre l'entreprise de service et le client en fonction des situations problématiques prises en charge par l'entreprise ?
- quels sont les flux de traitement et processus de prestation nécessaires pour répondre au problème du client ?
- quels sont les résultats, le service rendu et le type d'obligation attendus par le client selon le problème et le mandat qu'il confie à l'entreprise ?
- enfin, comment l'entreprise s'insère-t-elle dans le réseau d'acteurs requis pour traiter le problème du client, structurer l'offre et réaliser le service ?

Le caractère premier de la conception de l'activité de service comme une activité de gestion déléguée permet en outre de juger et d'évaluer les évolutions d'entreprises ou de secteurs. Deux illustrations seront mobilisées à l'appui de cet avis.

Le changement stratégique radical opéré ces dernières années par EDF [N. Claveau et *al.* 1998] résulte d'une nouvelle formulation du métier de l'entreprise. Pour tous, au sein de l'entreprise, avant les années quatre-vingt, la logique dominante était de produire du Kwh au moindre coût. La perspective de la déréglementation européenne, le renforcement de concurrents sur des segments *a priori* porteurs, la désaffection croissante des clients pour le chauffage électrique, enfin l'obligation de renégocier les contrats de concessions avec les collectivités locales ont amené les dirigeants (de la direction générale aux directeurs d'unités) à interroger la finalité de leur activité. Ils ont alors adopté le parti du service en considérant qu'ils devaient traiter les problèmes et solutions énergétiques de leurs différents segments de clientèle. Après cet effort de conception sur la finalité de leur activité, les dirigeants ont

adopté une démarche marketing classique en élaborant un mix-marketing adapté aux différents segments de clientèle<sup>8</sup>.

Le cas des services de conseil, archétype d'une activité à forte intensité intellectuelle, est aussi intéressant. Les entreprises qui font appel à des conseils leur assignent clairement pour mandat de les aider et d'intervenir sur leurs problèmes de gestion [J. Gadrey 1992 ; *The Economist* 1997]. Le degré du mandat, et donc de la gestion déléguée, est très variable : de l'aide à la conception et à la mise en scène du problème stratégique jusqu'à la prise en charge du problème par sa résolution et son traitement. Dans cette dernière situation, l'activité du consultant passe par une très forte standardisation des méthodes qui transforme l'offre en quasi-produit. Le *back office*, véritable usine à traiter de l'information, devient le cœur du métier. On atteint là un niveau de délégation presque nulle puisque le client ne fait qu'acheter des « solutions » toutes prêtes. C'est notamment le cas de certaines prestations de conseils en informatique.

Il serait possible de multiplier les cas où ce phénomène de gestion d'une activité déléguée aide à se représenter la forme caractéristique d'activité des services. Des travaux sur les services publics en font bien sûr leur thèse principale [F. Rachline 1996 ; F. Troger 1995]. Cependant comme de nombreuses entreprises offrent le même service, en intervenant aussi bien dans un cadre de délégation publique que privée, on ne peut se limiter à un seul type de secteur. Le développement d'un groupe comme Sodexo (restauration collective, chèque restaurant, gestion de « base vie ») l'illustre parfaitement. Il reste maintenant à préciser les questions qui se posent pour le management stratégique des activités de service.

---

<sup>8</sup> La logique du raisonnement apparaît dans un document écrit lors de la mise en place de la « politique des services » par EDF intitulé « *Penser client, Agir services – Des réponses à 10 questions* », EDF GDF Services, Convention des directeurs de centre, 1993.

## 2.2. *Le management stratégique des activités de service : deux questions génériques*

Chaque pôle de questionnement de la recherche sur les services a donné lieu à des travaux identifiant les principes de management des services principalement dans les domaines du marketing, de la gestion des opérations et des ressources humaines [C. Lovelock 1992]. Avoir conçu le service comme la prise en charge par l'entreprise d'un problème pour le client, et donc comme la gestion d'une activité déléguée, permet de poursuivre la veine de ces travaux pour indiquer deux questions génériques autour desquelles s'articule le management stratégique des services. Ces deux questions intègrent ce que les recherches, mais aussi les entreprises de service, font ressortir lorsqu'elles citent les enjeux stratégiques des activités de service [Y. Aharoni 1996 ; J. Fahy 1996].

### 2.2.1. *Concevoir et gérer sur la durée une valeur collective*

Un fondement récurrent et reconnu pour la stratégie d'entreprise concerne l'objectif de création de valeur économique et d'une situation de rente. Michael Porter a rappelé cet élément constitutif en proposant de faire de l'étude de la chaîne de valeur l'une des clés de compréhension des sources de l'avantage concurrentiel [C. Marmuse 1992, p. 82 ; M. Porter 1986]. Malgré des difficultés d'opérationnalisation, l'analyse de la chaîne de valeur a été indirectement renforcée *via* l'attention croissante accordée aux compétences et ressources centrales de l'entreprise. Des études de cas sur la dynamique des entreprises de services et les conditions de structuration de leurs systèmes d'offre ont cependant interrogé la pertinence de cette notion [C. Jones et *al.* 1998 ; R. Normann, R. Ramirez 1993]. L'impossibilité de limiter la création de valeur au seul périmètre de l'entreprise les conduit à proposer la notion de « *constellation de valeur* ». Ils signifient ainsi que la valeur économique du service provient du système collectif d'acteurs parties prenantes, internes mais aussi externes, qui supporte le système d'offre dans le temps. Le client est d'ailleurs l'une des parties prenantes essentielles comme le soulignent les avis sur la coproduction de valeur avec et par le

client. À titre d'exemple, la mise en place d'une telle constellation d'acteurs et de valeur a été soulignée par des dirigeants de Renault après leur décision de faire évoluer leur offre, en combinant biens et services. Ils ont alors dû aller au-delà du seul produit « véhicule ». Le choix de devenir « architecte de la mobilité » équivaut à définir la place de leur entreprise dans un macro système technique (infrastructure routière, maintenance et assistance, crédit et financement, informatiques et télécommunications utilisées par le véhicule) [A. Gras 1993 ; D. Sweeny 1998 ; J.F. de Andria 1998]. L'unité d'analyse pertinente n'est plus vraiment le secteur bien délimité (réponse à un besoin précis apporté par un produit spécifique). Il s'agit au contraire d'envisager l'insertion et la contribution de l'entreprise à un système collectif et organisé d'action au sein duquel elle partage des ressources, des informations et des actifs avec d'autres entreprises pour offrir une fonction économique générale [J. Sampler 1998 ; R. Bettis 1998].

Ce renversement de perspective théorique, puisqu'il s'agit de considérer que la valeur créée provient de l'organisation d'un collectif d'acteurs, ainsi que des flux provenant du client, trouve un écho dans la proposition formulée par G. Charreaux et P. Desbrières de formaliser la valeur partenariale [G. Charreaux, P. Desbrières 1998]. Ils considèrent que la pérennité d'une entreprise ne repose pas sur la seule maximisation de la valeur actionnariale mais dépend surtout d'un partage satisfaisant de la rente entre les acteurs qui contribuent à l'offre. D'une manière générale, il s'agit de considérer que les sources de rente de l'entreprise proviennent des relations et des coproductions de valeur mises en place [J. Dyer, H. Singh 1998 ; R. Ramirez 1999].

Plusieurs questions découlent de ce problème. Tout d'abord, sur le plan macroéconomique, la réduction de l'amplitude des cycles économiques peut être expliquée par la tertiarisation des économies et la nécessité pour les activités de service d'assurer la permanence des potentiels de prestation mis en place [*The Economist* 1996a]. Ensuite, il y a des effets du côté des prix et de l'organisation du paiement du service. Ce à quoi donne droit le prix payé par le client ainsi que la répartition de la valeur entre les acteurs parties prenantes varieront significativement d'une constellation à l'autre. Les travaux en marketing [C. Lovelock,



D. Lapert 1999, p. 284] s'en sont notamment souciés en soulignant au moins deux points : où et quand les paiements doivent-ils être effectués ? Au-delà de ces deux aspects, la stabilité et la permanence des relations dépendent directement d'une définition convenable, au préalable, des règles de répartition. Ces règles concernent aussi bien les acteurs internes (politique de rémunération, partage des fruits de l'expansion) que les acteurs externes (clé de répartition entre les acteurs sur le prix payé par le client final, part revenant au capital).

La valeur du service pour le client ne résulte donc pas des seules opérations de l'entreprise de service. Elle provient d'un système de délégation en chaîne qui met le client et son problème au centre de l'activité et qui regroupe une multitude d'acteurs en charge des différentes fonctionnalités et attributs de l'offre. Ce système ne correspond pas à une succession de relations « principal-agent » en raison de la nécessité de son institution collective, d'une mobilisation simultanée de tous les acteurs. Il y a généralement un acteur coordinateur qui prend plus particulièrement à sa charge la création de l'ensemble de l'édifice. Ce sont d'ailleurs ces acteurs que l'on met ensuite sur le devant de la scène à titre de cas exemplaire (Sabre et AMR pour les systèmes de réservation aérienne, IKEA pour la distribution de mobilier).

Afin de combiner les deux aspects ci-dessus, à savoir l'importance de la valeur partenariale et la présence d'une constellation d'acteurs, *nous proposons de retenir le principe que le résultat du service est une valeur collective à concevoir et à gérer sur la durée.*

Ce principe de valeur collective dépasse la seule dimension économique. La deuxième acception du terme valeur peut aussi être prise en compte. Il s'agit alors de considérer le référentiel, la norme et le dispositif cognitif auxquels les acteurs se raccrochent. En effet, au sein de la constellation d'acteurs chacun se concentre sur des compétences clés pour assurer une partie des fonctionnalités de l'offre de service. Cependant, pour se stabiliser, cette constellation requiert une maîtrise satisfaisante de l'asymétrie d'information entre les acteurs. Des règles collectives s'imposent donc pour créer un ajustement réciproque de proche en proche. En permettant d'obtenir le service visé par le bénéficiaire final,

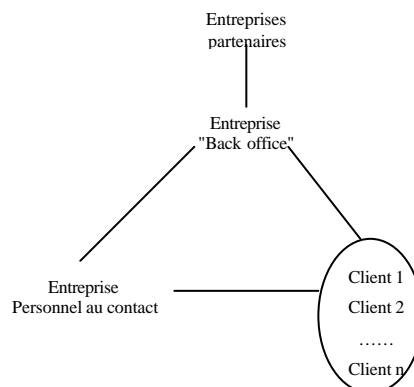
ces règles forment une valeur collective, que l'on peut, à juste titre, considérer comme hors marché [B. de Montmorillon 1999].

Pour conclure, les structures de gouvernement des constellations d'acteurs influencent et déterminent les conditions de développement de nouvelles offres de service. On peut, à ce titre, se représenter deux grandes configurations extrêmes pour lesquelles la création de valeur collective provient d'éléments spécifiques.

#### *Cas 1 - Une simple délégation de service*

Ce cas est traditionnellement mis en avant par les recherches sur les services au travers d'un schéma intitulé « le triangle du service » [C. Grönroos 1999 ; J. Téboul 1999, p.37]. Il s'agit de constater que la prise en charge par l'entreprise du problème du client rapproche au moins trois catégories d'acteurs (le personnel au contact, les acteurs du « *back office* », et les clients) (figure 5). Le client est plus particulièrement en interaction avec le personnel au contact duquel se jouent et se nouent les relations de service. Il mobilise aussi indirectement les acteurs du *back office* de l'entreprise ou des prestataires partenaires en charge de fonctionnalités diverses de l'offre. Ces acteurs traiteront les flux (matériels, informationnels ou monétaires) nécessaires pour résoudre les problèmes du client qui circulent suite aux informations et demandes formulées.

**Figure 5** – *Simple délégation de service*

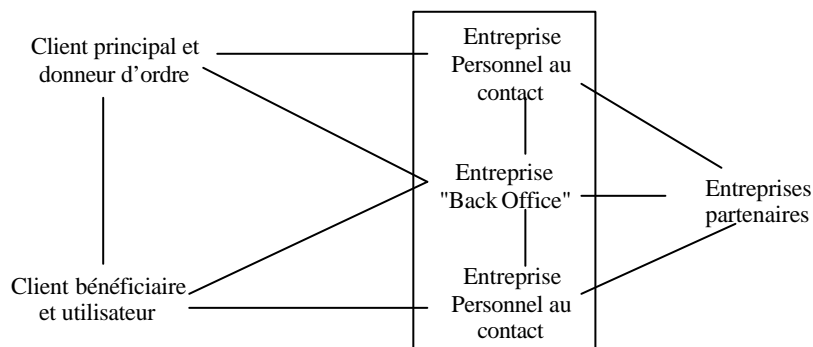


Le phénomène collectif provient notamment du fait que le client est rarement seul en situation de service. Les travaux de marketing sur les files d'attente, sur le *design* des lieux de prestation, sur les effets d'ambiance ou sur le rôle du bouche à oreille ont insisté sur l'importance des relations au sein de ce collectif de clients. Les groupes de touristes formés lors de voyages organisés constituent un exemple type où l'entreprise ne peut se limiter à la juxtaposition de clients sur un même lieu de prestation mais doit au contraire se soucier de donner forme à un collectif et de gérer sa dynamique.

*Cas 2 - Une multiple délégation de service*

Cette configuration correspond aux situations de service qui regroupent le client payeur du service, les bénéficiaires du service et enfin les entreprises intervenant directement ou indirectement. Il s'agit d'un cas très fréquent où l'entreprise prend en charge non seulement le problème d'un client donneur d'ordre mais aussi celui d'un client bénéficiaire. La délégation ne se limite pas là. Elle est aussi le fait de la relation entre le donneur d'ordre et le bénéficiaire puisque le premier, par son recours à une entreprise de service, prend aussi en charge, au moins sur le plan conceptuel, le problème du bénéficiaire. La figure 6 esquisse ce cas.

**Figure 6 – Multiple délégation de service**



On peut trouver de multiples exemples de service pour cette configuration : la restauration collective (prestataire, entreprise cliente, convive), le travail temporaire (prestataire, entreprise cliente, intérimaire), le conseil (consultant, entreprise cliente, dirigeant), les services publics (collectivités locales, entreprise de service, citoyen-usager-consommateur) [F. Rachline 1996, 1997], la grande distribution (distributeur, industriel, consommateur).

Non exclusives l'un de l'autre, ces deux cas de délégation (simple et multiple) se combinent parfois en fonction de l'offre proposée par l'entreprise. Une difficulté d'organisation peut alors résulter de cette coexistence. Ainsi une entreprise de transport ferroviaire comme la SNCF relève du cas 1 (transport d'un point à un autre) et du cas 2 (voyages d'affaire, organisation de la concession de restauration dans les TGV). Plus généralement, ces deux cas conditionnent les dimensions de la stratégie de l'entreprise de service [F. Tannery 1997] et permettent de souligner les dynamiques qui contribuent à un développement sur la durée de la valeur collective instituée pour et par le service. Trois dynamiques types ressortent en mobilisant des compétences spécifiques qui déterminent la viabilité économique du service :

- *une dynamique de réseau* lorsque les effets de club (franchise, marque) et les infrastructures (communication, transport, démultiplication des unités de prestation) sont centraux. Cet effet de réseau opère par une double fonction : rassurer pour renforcer la certitude de bénéficier du même niveau de service partout et tout le temps, et mettre en relation les acteurs. Pour l'entreprise de service cette dynamique repose sur une compétence d'organisation globale par laquelle l'entreprise parvient à structurer l'ensemble des acteurs et des processus de prestation nécessaires pour réaliser le service ;

- *une dynamique sociétale* par les effets indirects que le service a sur la position et les relations sociales du client et/ou du bénéficiaire au sein de son environnement. Les difficultés du développement des services de proximité l'attestent. Outre le résultat immédiat (par exemple, le maintien des personnes âgées à domicile) les enjeux sont beaucoup plus généraux (par exemple, l'évolution des relations dans la famille face à la dépendance, relation intergénération, vie de quartier). Pour l'entreprise

de service cette dynamique repose sur une compétence d'ingénierie sociale ;

- *une dynamique d'intégration* dans la mesure où l'offre globale de service vise à permettre une articulation du problème du client avec un système préexistant (par exemple, la combinaison informatique plus télécommunication), à renforcer les conditions d'usage (par exemple, la maintenance, les déchets) ou à simplifier la situation de l'acteur (par exemple, le conseil). Les rares travaux sur l'innovation de service [A. Barcet 1998 ; C. et F. Gallouj 1997] insistent d'ailleurs sur le caractère architectural de cette innovation. Pour l'entreprise cette dynamique repose sur des compétences de modularité organisationnelle et d'ingénierie de projet.

L'étude de cette première question serait insuffisante si l'on ignorait au moins deux conséquences.

D'une part, envisager la création ou le développement d'une entreprise de service nécessite un effort de conception et de management stratégique du collectif sur lequel repose le service. La signification même de l'innovation s'en trouve modifiée. Comme le notent M. Callon et *al.* [1997] dans les services « *la rupture la plus décisive* » avec les descriptions habituelles de l'innovation provient du fait que « *la conception devient collective et se confond avec la réalisation de la prestation et les apprentissages croisés qu'elle suppose* ».

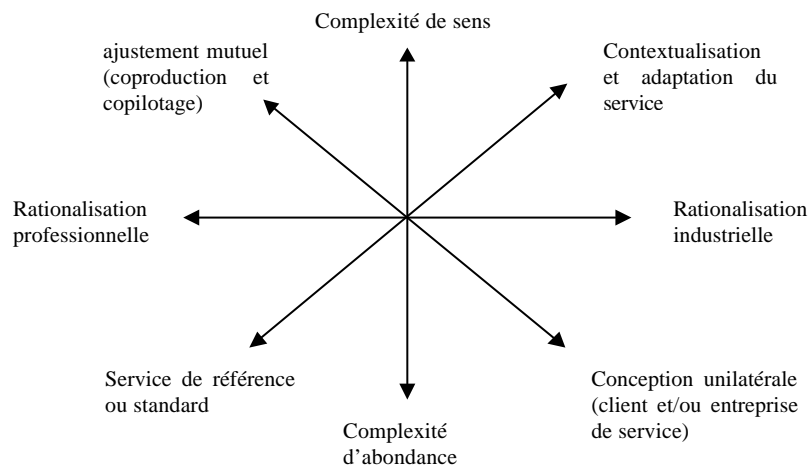
D'autre part, donner forme à un collectif pour constituer le service implique de contrôler ce collectif. Dès lors, la place des services dans les économies contemporaines contribue à la montée d'une société de contrôle [G. Deleuze 1990 ; P. Virilio 1996] qui donne des modes d'exercice du pouvoir parfois insidieux [J. Jermier 1998]. L'individu y est moins considéré comme un acteur et une personne autonome que suivi et évalué pour sa contribution à la bonne marche du système collectif. La vivacité des débats, aux États-Unis, sur la part à donner entre sphère publique et sphère privée montre l'actualité du problème [The Economist 1999]. Dans ces conditions, la légitimité de l'activité et de l'offre de service créées ou développées dépend directement de la maîtrise, de l'explicitation et de l'acceptation des conditions de contrôle mises en place par l'entreprise.

### 2.2.2. Contribuer au développement d'acteurs stratégiques

La complexité croissante des systèmes techniques, sociaux et économiques et le besoin de se protéger de l'incertitude et des aléas constituent les deux moteurs de la demande de services dans les sociétés actuelles. En sollicitant sans cesse la prise en charge de ses problèmes par l'entreprise de services le client entretient cette complexité. Les services contribuent ainsi au bon fonctionnement et à une utilisation satisfaisante des objets et activités de ces systèmes [L. Bancel-Charensol et al. 1999].

Dans ces conditions, nous proposons de retenir le principe selon lequel le développement d'une activité ou d'une offre de service par une entreprise repose sur des *compétences particulières en matière de gestion, en l'occurrence savoir développer des comportements stratégiques chez les acteurs*.

La principale difficulté provient en effet des multiples conflits possibles au sein de la constellation d'acteurs mise en place pour réaliser le service. Trouver des compromis revient à favoriser chez les acteurs la capacité à concevoir et à se coordonner au gré des problèmes qui prennent forme. Autrement dit, les uns et les autres ne deviennent des acteurs stratégiques que s'ils sont mis en mesure de s'exprimer, de délibérer, de s'influencer réciproquement et de façonner les situations. Une telle aptitude contribue à l'émergence d'une entreprise « intelligente » [J.B. Quinn 1994], même dans un cadre de routines et de bureaucratie [D. Bourgeois, R. Ramirez 1999]. La recherche de cette aptitude explique aussi la primauté accordée actuellement au travail qualifié, malgré le développement très significatif de services basiques et standards [P. Petit 1999]. Être acteur stratégique requiert surtout l'apprentissage de la gestion des arbitrages entre les grandes tensions inhérentes à toute situation de service (figure 7).

**Figure 7** – *Les tensions centrales des situations de service*

Pour réaliser un service, les acteurs doivent simultanément favoriser la construction du sens dans les interactions tout en traitant un abondant échange d'informations pour la réalisation des opérations courantes [V. Dubois 1996 ; C. Riveline 1991], résoudre des cas particuliers tout en respectant le cadre général de l'offre de référence [A. Bressand, K. Nicolai dis 1988 ; J.Pine et *al.* 1993], rechercher une standardisation des comportements par les qualifications et une standardisation industrielle pour exploiter convenablement les objets techniques mis en place pour réaliser le service [J. Gadrey 1994a], enfin viser une coordination entre égaux par l'ajustement mutuel lors de la coproduction avec le client et une coordination entre dominants ou dominés lors de la définition du problème et du cadre d'action [P. Eiglier, E. Langeard 1987 ; J. Gadrey 1994c]. Créer des équilibres entre ces quatre grandes tensions appelle des dispositifs de management stratégique idoines. La recherche fait ressortir trois grands leviers pour leur conception.

(1) Structurer sur la base des classes de problèmes à traiter pour le client.

Dans le face à face, entre le client et le personnel au contact, au sein du « *back office* » et entre les acteurs externes mobilisés pour réaliser le service, les jeux de langage forment une source majeure d'ambiguïté, de possible incompréhension mutuelle. Ces difficultés ont été bien repérées par la microsociologie des relations de service en situation de travail [D. Lacoste 1998]. Pour répondre à cette imprévisibilité l'enjeu consiste à rendre les acteurs capables et coutumiers d'efforts de compréhension, de jugement et d'interprétation pour obtenir un service rendu en accord avec les objectifs du client et de l'entreprise. L'organisation du travail dans les entreprises de service vise à répondre à ces exigences.

Les connaissances générées en situation de travail dépendent des interactions qui animent et organisent les collectifs de travail [A. Hatchuel 1999]. En conséquence, pour être efficace, adéquate et satisfaisante, la rationalisation des actions dans les services demande une explicitation :

- des connaissances à mobiliser par les acteurs pour traiter le problème du client ;
- des relations à nouer entre les acteurs pour réaliser le service.

Cette double explicitation revient à élaborer des registres d'action type en fonction des classes de problème à traiter pour le compte du client. Dans une société de conseil ces classes de problème peuvent correspondre aux types de mission accomplis pour les clients (résolution de problème et expertise, accompagnement du changement, aide à l'élaboration des problèmes stratégiques). L'entreprise de service se structure ainsi autour de communautés de pratiques et y gagne une formalisation des trajectoires d'apprentissage possibles pour les employés [V. Chanal 2000 ; M. Easterby-Smith et *al.* 1998 ; S. Gherardi et *al.* 1998]. Pour être opératoire, cette formalisation suppose au préalable d'identifier les répertoires de compétences caractéristiques des principaux stades d'apprentissage. Elle débouche moins sur une définition fermée des types de connaissances à maîtriser que sur une construction raisonnée de la compétence des acteurs. Les pratiques et les apprentis-



sages sont alors fondés sur une logique de responsabilité individuelle croissante.

Faire de l'encadrement intermédiaire un pivot du développement des ressources stratégiques

La croissance des entreprises de services passe par une extension géographique des lieux de prestation. La forme organisationnelle résultante (multisites – pluriniveaux) alloue un rôle particulier à l'encadrement intermédiaire. La responsabilité de celui-ci concerne moins l'application de règles conçues au niveau central que l'animation du personnel, l'organisation des processus de prestation et un exercice de finalisation pour tenir compte des contextes locaux. Lors de changements stratégiques, le maillon faible fréquemment mis en avant par les directions générales des entreprises de service est justement cet encadrement intermédiaire. L'étude consacrée par K. Weick à l'expérience dramatique de l'équipe de pompiers illustre l'importance de cet encadrement intermédiaire dans son rôle d'intercesseur entre les actions et représentations des uns et des autres [K. Weick 1993]<sup>9</sup>.

Acculturé aux formes d'action passées, l'encadrement intermédiaire ne devient un vecteur de changement qu'après avoir été convaincu du bien fondé des évolutions envisagées. Ces conditions expliquent l'effort croissant pour faire descendre la culture stratégique le long de la ligne hiérarchique en demandant aux responsables locaux de concevoir des stratégies pour les unités actives dont ils ont la responsabilité. La terminologie employée (plan stratégique, projet d'unité, schéma de développement) compte moins que la volonté de favoriser l'apprentissage du raisonnement stratégique [N. Claveau et *al.* 1995].

L'encadrement contribue ainsi largement au développement des ressources distinctives et des compétences centrales qui fondent l'architecture stratégique de l'entreprise. En effet, il joue un rôle moteur dans la création de nouvelles connaissances au sein des unités. Par un travail d'argumentation, de mise en mots et en images, par un effort d'évaluation des actions entreprises, il opère sur les grands registres (in-

---

<sup>9</sup> K. Weick [1993, p. 632] souligne d'ailleurs que cette équipe correspond largement à la plupart des situations de travail mobilisant de petits collectifs pour traiter des problèmes types.

ternalisation, explicitation, socialisation, combinaison) qui permettent aux acteurs de mobiliser des savoirs, voire de créer de nouvelles connaissances [I. Nonaka 1994]. Dans ces conditions cet encadrement intermédiaire constitue un maillon essentiel pour jouer simultanément sur les processus d'exploitation du potentiel et des compétences, individuelles ou collectives, et sur les processus d'exploration vers de nouvelles créations.

*(2) Favoriser des apprentissages collectifs par une interrogation continue des capacités organisationnelles*

La multiplication des unités de prestation facilite le risque de déperdition et d'apprentissage fragmentaire : une unité pouvant développer des savoirs sans les partager avec d'autres. Les efforts de diffusion de l'innovation et des expériences entre les unités de l'entreprise de service montrent l'attention que les dirigeants portent à ce problème. Les problèmes centraux du management de l'innovation repérés par A. Van de Ven [1986] (management de l'attention, suivi des idées, gestion des relations entre les actions locales et celles de l'ensemble de l'entreprise, institutionnalisation des projets) mériteraient donc d'être étudiés dans le cadre des activités de service. Cette question permettrait d'éclairer les pratiques des quelques entreprises de service qui ont mis en place des directions de l'innovation (par exemple, Sodexho, La Redoute) en leur assignant comme mission d'animer, d'organiser et de suivre les innovations locales.

En outre, la primauté des technologies organisationnelles, donc des procédures, pour réguler les activités des différents acteurs parties prenantes à la réalisation du service, induit un risque de routinisation, de renforcement des schémas mentaux. Ce risque peut vite limiter les possibilités d'amélioration du service et de son niveau de qualité. Pour éviter une trop grande naturalisation des procédures, et entraîner un décalage entre le service rendu et le niveau d'attente du client, l'entreprise peut avoir la volonté d'encourager de fréquentes remises en cause. L'objectif est de développer, chez les acteurs individuels et collectifs, une double compétence pour faire évoluer et évaluer les conditions de l'action. Lors de la conception des procédures et des règles il s'agit de

privilégier l'aide à la décision, la possibilité de diagnostic en situation, plutôt que de viser l'imposition d'un contenu aux actions [S. Dubuisson 1998].

Sur la durée, il est difficile de maintenir la pertinence de ces règles pour assurer une prise en charge convenable du problème confié par le client. Les technologies de l'information facilitent l'utilisation de toutes les informations concernant ce problème et ce client. L'objectif est que l'information sur le client, notamment *via* un dossier informatique, soit accessible et disponible en temps réel, depuis de multiples lieux, par tous les acteurs qui participent à la réalisation du service. La mémorisation des événements, des actes élémentaires accomplis et des informations nouvelles s'impose *via* l'enrichissement de bases de données. Les situations de service 24 heures sur 24 illustrent bien cet enjeu. Que ce soit au guichet de l'agence bancaire à 9h00 ou par téléphone à 22h00, il faut disposer des mêmes informations. Ces bases de données deviennent en retour une source d'information extrêmement riche pour envisager de nouveaux services. Le mouvement actuel vers le traitement individualisé des demandes des clients montrent qu'il s'agit de l'une des principales sources de transformation des activités de service. En cela les services semblent révéler une évolution économique profonde selon laquelle la virtualisation des capacités organisationnelles (interaction entre acteurs, configuration des actifs, mobilisation des connaissances) devient une caractéristique stratégique majeure [R. Pascale et al. 1997 ; N. Venkatraman, J. Henderson 1998].

La volonté de favoriser le développement d'acteurs stratégiques prête à conséquences. Comme pour la précédente question générique, et pour ne pas présenter une vision trop idyllique, il est important de le souligner. Les travaux sociologiques sur la modernisation des entreprises de service, notamment dans la banque, ont démontré le poids de la contrainte qui en résulte [D. Courpasson 1997]. L'invitation faite auprès des acteurs, individuels et collectifs, à développer une capacité stratégique, contraint ces derniers à subir une pression en termes de responsabilité. La possibilité d'une souffrance au travail ne pouvant être négligée, il relève du champ de responsabilité du groupe dirigeant de s'assurer que des résistances au changement ne prennent pas trop forme.

## Conclusion

L'attention croissante accordée aux activités de service par les entreprises et les pouvoirs publics met en lumière la nécessité de bien appréhender leurs conditions de développement. Cet article rend compte, sous forme d'une analyse synthétique et critique, des principaux apports de la recherche sur les services en économie et en gestion. Ce champ de recherche s'ordonne autour de quatre pôles de questionnement : la relation de service, les processus de réalisation, le résultat et le service rendu, la structuration du système d'offre. Malgré l'étude de ces quatre pôles, la recherche apporte peu de réponses à ce qui fonde le développement d'une offre ou d'une activité de service. Pour y parvenir, il faut dépasser l'analyse de ces seuls pôles de questionnement et disposer d'un principe englobant qui indique la logique dominante du métier des entreprises de service. Ce principe revient à considérer le service comme une activité de gestion déléguée où l'entreprise prend en charge le problème d'un acteur économique (particulier ou entreprise). Cette conception du service facilite le repérage des questions génériques qui se posent pour le management stratégique dans les activités de service : comment créer et gérer sur la durée une valeur collective ? Comment favoriser le développement d'acteurs stratégiques ? L'étude de ces deux questions indique les ressources et compétences à mobiliser par l'entreprise de service.

Renforcer cette connaissance du management stratégique des services nécessiterait d'explicitier les conditions juridiques de cette activité de gestion déléguée. En effet, la dynamique de l'entreprise de service, tant du point de vue économique que de ses relations avec son environnement, dépend des conditions de partages des responsabilités entre les acteurs parties prenantes de l'offre de service.

## Bibliographie

Aharoni Y. [1996], « The Organization of Global Service MNEs », *International Studies of Management and Organization*, Summer, vol. 26, n° 2.

- Allaire Y., Firsirotu M. [1993], *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Gaëtan Morin Editeur.
- de Andria J.F., [1998], « Du véhicule au service de transport », *INSEE Méthodes*, n° 87-88.
- Bancel Charensol L., Jougleux M. [1997], « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 71-81
- Bancel-Charensol L., Delaunay J.C., Jougleux M. [1999], *Les services dans l'économie française*, A. Colin, collection Synthèse.
- de Bandt J., Gadrey J [1994], *Relations de service - Marchés de service*, Presses du CNRS.
- de Bandt J. [1995], *Services aux entreprises*, Économica.
- Barcet A. [1987], « La montée des services : vers une économie de la servuction », Thèse d'Etat ès Sciences économiques, Université Lyon 2.
- Barcet A., Bonamy J. [1994], « Qualité et qualifications des services », in J. de Bandt, J. Gadrey [1994], *Relations de service - Marchés de service*, Presses du CNRS.
- Barcet A. (Coord.) [1997] « Formes et effets de la structuration de l'offre de services de proximité », Rapport de recherche GATE-CNRS pour le compte du Ministère des PME, du commerce et de l'artisanat.
- Barcet A. [1998], « Problématique et enjeux de l'innovation de service », Rapport de recherche GATE-CNRS, décembre.
- Berry L., Parasuraman A., Zeithmal V. [1986], « Servqual : A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality », Marketing Science Institute, Report n° 86-108.
- Bettis R. [1998], « Commentary on 'Redefining Industry Structure for the Information Age' », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 357-361.
- Blankenburg Holm D., Erikson K., Johanson J. [1999], « Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships », *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 467-486.
- Bonamy J., May N. [1997], « Relation de service et relation d'emploi », in L. Reboud (dir.) [1997], *La relation de service au cœur de l'analyse économique*, L'Harmattan, Logiques Sociales, p. 267-292.

- Bourgeois D., Ramirez R. [1999], « Un divorce trop vite annoncé : le service et la bureaucratie », *Revue Française du Marketing*, n° 171, p. 33-51.
- Bressand A., Nicolaïdis K. [1998], « Les services au cœur de l'économie relationnelle », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 43.
- Brown S., Gummesson E., Edvardsson B., Gustavsson B. [1991], *Service Quality - Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Lexington Books.
- Cahiers Français [1998], *Les indicateurs économiques en question*, La Documentation Française, n° 286.
- Callon M., Larédo P., Rabeharisoa V. [1997], « Que signifie innover dans les services », *La Recherche*, n° 295, février.
- Castells M. [1998], *La société en réseaux - L'ère de l'information*, Fayard.
- Chase R.B., [1978], « Where the Customer Fit in the Service Operation ? », *Harvard Business Review*, n° 56-6, p. 137-142.
- Chanal V., Lesca H., Martinet A.C. [1997], « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 116.
- Chanal V. [2000], « Communautés de pratique et management par projet : à propos de l'ouvrage de Wenger », *M@n@gement*, vol. 3, n° 1, p. 1-30.
- Charreaux G., Desbrières P. [1998], « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57-88.
- Claveau N., Martinet A.C, Tannery F. [1998], « Formes et ingénierie du changement stratégique », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n° 120, p. 70-87.
- Claveau N., Martinet A.C, Tannery F. [1995], « La planification stratégique comme vecteur de changement radical », in A. Noel, M. Véry, M. Wissler, *Perspectives en management stratégique*, Économica.
- Courpasson D. [1997], « Régulation et gouvernement des organisations - Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du Travail*, n° 1, janvier-mars.
- Daudel S., Vialle G., [1989], *Le Yield Management*, InterÉditions.

- Delaunay J.C., Gadrey J. [1987], *Les enjeux de la société de service*, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques.
- Deleuze G. [1990], « chapitre 16 : Contrôle et devenir » et « chapitre 17 : Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », in *Pourparlers*, Les Éditions de Minuit, Paris
- Dery R. [1997], « Topographie épistémologique du champ de recherche en stratégie en entreprise », *Management International*, automne, vol. 2, n° 1, p. 11-18.
- Dosi G, Teece D, Winter S [1990], « Les frontières de l'entreprise : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 51, p. 238-254.
- Dubois V. [1996], « Une institution redéfinie par ses usage[r]s ? », in « Les échanges au guichet », *Recherche et Prévisions*, CNAF, septembre, n° 45.
- Dubuisson S. [1998], « Regard d'un sociologue sur la notion de routine dans la théorie évolutionniste », *Sociologie du Travail*, avril, p. 491-502.
- Dyer J., Singh H. [1998], « The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 660-679.
- The Economist, [1996a], « The Ups and Downs of services », 6th July, p. 82.
- The Economist, [1996b], « The Unmeasurable Lightness of Being », 23rd November, p. 85-86.
- The Economist [1997], « Trimming the Fat - A Survey of Management Consultancy », 22nd March.
- The Economist, [1998], « A Survey of Travel and Tourism », 10<sup>th</sup> January.
- The Economist [1999], « The End of Privacy - The Surveillance Society », 1st May, p. 19-23.
- Eiglier P., Langeard E., [1987], *Servuction - Le marketing des services*, Mac Graw Hill.
- Easterby-Smith M., Snell R., Gherardi S. [1998], « Organizational Learning : Diverging Communities of Practice », *Management Learning*, vol. 29, n° 3, p. 259-272.

- Everaere C. [1993], « Des coûts aux investissements de transaction. Pour un renversement de la théorie de Williamson », *Revue Française d'Économie*, n° 3, été, p. 149-203.
- Eymard-Duvernay F. [1994], « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », in A. Orléan (dir.) *Analyse économique des conventions*, PUF.
- Eymard-Duvernay F, Marchal E. [1994], « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue Française de Sociologie*, vol. 35, p. 5-36.
- Fahy J. [1996], « Competitive Advantage in International Services : a Resource-based View », *International Studies of Management and Organization*, Summer, vol. 26, n° 2.
- Flipo J.P [1991], Chapitre 1: « La définition de l'offre de service », in C. Dumoulin, J.P. Flipo, *Le management des entreprises de service*, Éditions d'Organisation.
- Freeman E. [1999], « Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 233-236.
- Furer O. [1997], « Le rôle stratégique des services autour des produits », *Revue Française de Gestion*, n° 113, p. 109-119.
- Gadrey J. (dir.) [1992], *Manager le conseil*, Éditions Édisciences.
- Gadrey J. [1994a], « La modernisation des services professionnels : rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle », *Revue Française de Sociologie*, vol. 35, avril-juin, p. 163-195.
- Gadrey J. [1994b], « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du Travail*, n° 3, p. 381-389.
- Gadrey J. [1994c], « Les relations de service dans le secteur marchand », in J. de Bandt, J. Gadrey [1994], *Relations de service - Marchés de service*, Presses du CNRS.
- Gadrey J. [1996a], *L'économie des services*, La Découverte, collection Repères, 2<sup>e</sup> éd.
- Gadrey J. [1996b], *Services : la productivité en question*, Desclée de Brouwer.
- Gadrey J. [1998], « Produit et productivité », in *Cahiers Français, Les indicateurs économiques en question*, La Documentation Française, n° 286, p. 29-34.



- Gallouj C., Gallouj F. [1996], *L'innovation dans les services*, Économica.
- Gallouj C., Gallouj F. [1997], « L'innovation dans les services et le modèle du cycle du produit inversé », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 82-97.
- Gershuny J. [1978], *After Industrial Society ? The Emerging Self-Service Economy*, MacMillan.
- Gershuny J., Miles I. [1981], *The New Service Economy*, Pinter.
- Gherardi S., Nicolini D., Odella F. [1998], « Toward a Social Understanding of how People Learn in Organizations », *Management Learning*, vol. 29, n° 3, p. 273-297.
- Giarini O., Walter S. [1990], *Les limites du certain - Affronter les risques dans une nouvelle économie de service*, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Gras A. [1993], *Grandeur et dépendance. Sociologie des macro-systèmes techniques*, PUF.
- Grönroos C. [1990], *Service Management and Marketing - Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books.
- Grönroos C., [1999], « Consommation et marketing de processus », *Revue Française de Marketing*, n° 171, janvier, p. 9-20.
- Goffman E. [1983], « The Interaction Order », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 1-17.
- Hatchuel A. [1994], « Modèles de service et activité industrielle, la place de la prescription », in J. de Bandt, J. Gadrey [1994], *Relations de service - Marchés de service*, Presses du CNRS.
- Hatchuel A. [1999], « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisation – De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 88, 2<sup>e</sup> trimestre, p. 187-209.
- Hafsi T. [1997], « Le champ de la recherche en stratégie : à la recherche d'un bâton d'aveugle », *Management International*, automne, vol. 2, n° 1, p. 19-26.
- Hamdouch A. [1999], « Services internes et services externes : comment optimiser les frontières fonctionnelles de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 29-43.

- Heskett J.L. [1986], *Managing in the Service Economy*, Harvard Business School Press.
- Hill T.P. [1977], « On Goods and Services », *The Review of Income and Wealth*, vol. 4, December, p. 315-338.
- Jallat F. [1999], « Gestion de l'interface et multiplicité des acteurs : une analyse exploratoire des systèmes complexes de relations et d'échanges au sein des activités de service », *Revue Française de Marketing*, n° 171, p. 21-32.
- Jermier J. [1998], « Introduction : Critical Perspectives on Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 235-256.
- Johanson J., Mattson L.G. [1987], « Interorganizational Relations in Industrial Systems : A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach », *International Studies of Management and Organization*, vol. 17, n° 1.
- Jones C., Herterly W., Fladmoe-Lindquist K., Borgatti S. [1998], « Professional Service Constellations : How Strategies and Capabilities Influence Collaborative Stability and Change », *Organization Science*, vol. 9, n° 3, p. 396-410.
- Jones T., Wicks A. [1999], « Convergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 206-221.
- Lacoste M. [1998], « L'interaction langagière : pierre de touche du service ? », *Éducation Permanente*, n° 137, p. 23-33.
- Lovelock C. [1992], *Managing Services - Marketing, Operations, and Human Resources*, Prentice Hall International.
- Lovelock C., Lappert D. [1999], *Marketing des services*, Publi Union.
- Loventhal B., Revang O. [1998], « Challenges to Existing Strategy Theory in a Postindustrial Society », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 755-773.
- Mathé H. [1997], *Le service global*, Maxima.
- Marmuse C. [1992], *Politique générale*, Économica.
- Métais E. [1997], « Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel », Thèse en Sciences de Gestion, Université d'Aix Marseille, décembre.

- Mills P.K, Morris J.H. [1986], « Clients as Partial Employee of Service Organizations : Role Development in Clients Participation », *Academy of Management Review*, n° 11, p. 726-735.
- Moisdon J.C. (dir.) [1997], *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Selin Arslan.
- de Montmorillon B. [1999], « Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise », in G. Koenig [coord], *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXIème siècle*, Économica.
- Nonaka I. [1994], « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1.
- Normann R. [1994], *Le management des services, théorie du moment de vérité*, InterÉditions.
- Normann R., Ramirez R. [1993], « From Value Chain to Value Constellation : Designing Interactive Strategy », *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 4, p. 65-77.
- Pascale R., Millemennann M., Gioja L. [1997], « Changing the Way we Change », *Harvard Business Review*, November-December, p. 127-139.
- Petit P. [1999], « Les aléas de la croissance dans une économie fondée sur le savoir », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 88, 2<sup>e</sup> trimestre.
- Pine J., Victor B. et Boynton A. [1993], « Comment faire du sur mesure de masse », *Harvard L'Expansion*, hiver, p. 13-22.
- Porter M. [1986], *L'avantage concurrentiel*, InterÉditions.
- Porter M. [1993], *L'avantage concurrentiel des nations*, InterÉditions.
- Quinn J.B, Baruch J.J, Paquette P.C. [1988], « Exploiting the Manufacturing - Service Interface », *Sloan Management Review*, n° 45, Summer, p. 45-56.
- Quinn J.B. [1994], *L'entreprise intelligente*, Dunod.
- Rachline F. [1991], *De zéro à epsilon*, First.
- Rachline F. [1996], *Services publics - Économie de marché*, Presses de la Fondation des Sciences Politiques.
- Rachline F. [1997], « Le dispositif de la gestion déléguée », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 69-76.

- Ramirez R. [1999], « Value Co-production : Intellectual Origins and Implications for Practice and Research », *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 49-65.
- Reboud L. (dir.) [1997], *La relation de service au cœur de l'analyse économique*, L'Harmattan, Logiques Sociales.
- Revue d'Économie Industrielle* [1995], « Économie industrielle : développements récents », numéro hors série.
- Riddle D. [1986], *Service-led Growth, The Role of the Service Sector in World Development*, Praeger.
- Riveline C. [1991], « De l'urgence en gestion », *Gérer et Comprendre*, mars.
- Sampler J. [1998], « Redefining Industry Structure for the Information Age », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 343-355.
- Sasser W.E, Olsen R.P ; Wickoff D.D. [1978], *Management of Service Operations*, Allyn and Bacon.
- Schmenner R.W. [1986], « How Can Service Business Survive and Prosper ? », *Sloan Management Review*, n° 3, p. 21-32.
- Shostack G.L. [1984], « Designing Services That Deliver », *Harvard Business Review*, January-February, p. 133-139.
- Simons R. [1995], *Levers of Control*, Harvard Business School Press.
- Sweeny D. [1998], « Global Market Trends in the Networked Era », *Long Range Planning*, vol. 31, n° 5, p. 672-683.
- Tannery F. [1997], « Les trois dimensions de la stratégie dans les activités de service », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n° 113, p. 62-70.
- Tannery F., [1999], « Espaces et formules stratégiques de l'entreprise dans les activités de service », *Économies et Sociétés*, série Économie et Gestion des Services.
- Téboul J. [1999], *Le temps des services*, Éditions d'Organisation.
- Troger F. [1995], *Services publics : faire ou déléguer ?*, Vuibert Gestion.
- Valla J.P. [1987], « L'approche interactive : les travaux du groupe européen IMP en marketing industriel », Working paper, IRE.
- Van de Ven A. [1986], « Central Problems in the Management of Innovation », *Management Science*, vol. 32, n° 6.

Veltz P. [1996], *Mondialisation, villes et territoires*, PUF.

Venkatranan N., Henderson J. [1998], « Real Strategies for Virtual Organizing », *Sloan Management Review*, Fall, p. 33-48.

Virilio P. [1996], *Cybermonde, la politique du pire*, Textuel.

Weick K. [1993], «The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, p. 628-652.

Weller J.M. [1998], « Abuse-t-on de la notion de relation de service ? », *Éducation Permanente*, n° 137, avril, p. 9-21.