

10^{ème} rencontre sur la prospective des métiers : quel management demain ?

16 mars 2010

**« Enseignements et prospective des pratiques des
entreprises de services »**

Auteurs :

Godefroy Dang N’Guyen, PR, Ecole Nationale Supérieure des Télécoms de Bretagne

Yvan Leray, MCF, Université de Brest

Olivier Mével, MCF, Université de Brest

Contact :

yvan.leray@univ-brest.fr

IUT de Brest, CS 93837, rue de Kergoat, 29238 Brest Cedex 03

Tel : 02.98.01.60.48 (secrétariat)

« Enseignements et prospective des pratiques des entreprises de services »

Résumé :

Cet article porte sur la mise en prospective des enseignements liés aux pratiques des entreprises de services tant du point de vue de la mise en valeur de leurs spécificités que de la construction d'une typologie des entreprises de services.

Après avoir introduit une lecture révisée des services et présenté une typologie priorisant deux dimensions du service (niveau de présence des personnels en contact, nature du service matériel ou immatériel), la première partie de ce travail aborde, d'une part, la spécificité des services (1.1.) au travers d'une classification illustrée des entreprises segmentée en quatre catégories (entreprise de production de service de masse, entreprise en phase d'industrialisation du processus de service, entreprise de production du service à la demande, service complexe (hybride)) et, d'autre part, la présentation de stratégies types (1.2.) pour ces mêmes entreprises (stratégie de variété, stratégie de coûts, stratégie de personnalisation).

Dans une seconde partie, il est présenté un modèle d'entreprises de services étendu prenant en compte deux dimensions de l'organisation : l'évolutivité des savoirs en tant que capacité d'apprentissage de l'organisation et la relation de service vue comme un outil de création de valeur. Sur cette base, un modèle conceptuel (2.1.) vient présenter une synthèse des pratiques observées auprès des entreprises du XXI^{ème} siècle (entreprise minimale, entreprise programmée, entreprise apprenante, entreprise « servicielle ») et introduire l'émergence d'un état d'hybridation des entreprises de service (entreprise résiliente, entreprise réactive, entreprise créative, entreprise *adhocratique*) (2.2.).

Au-delà de l'aspect prospectif inhérent aux typologies, modèles et organisations de services, la conclusion permet d'ouvrir des pistes de réflexion touchant aux stratégies des entreprises et aux modèles d'analyse des comportements stratégiques des entreprises.

Mots clés : entreprises de services, stratégie, matrice de positionnement stratégique.

Abstract:

This article focuses on the implementation of the prospective teaching practices related services companies both in terms of development of their specificities as the construction of a typology of services firms. After introducing a revised reading services and presented a typology prioritizing two service dimensions (level of attendance of personal contact, nature of service, tangible or intangible), the first part of this work discusses, firstly, the specificity of services (1.1.) through a classification of firms segmented into four categories (production company servicing mass, industrialization phase company of the service process, company providing the service on demand, complex service (hybrid)) and, secondly, the presentation of standard strategies (1.2.) for these same companies (variety strategy, cost strategy, personalization strategy). In a second part, a model of services companies is presented expanded taking into account two dimensions of organization: the scalability of knowledge as organizational learning ability and service relationship seen as a tool for value creation. On this basis, a conceptual model (2.1.) presents a synthesis of existing practices among companies of the XXI century (minimum company, programmed company, learning company, high service company) and introduces the emergence of a state of hybridization for services companies (resilient company, reactive company, creative company, adhocracy company) (2.2.). Beyond a prospective aspect inherent in typologies, models and services firms, a conclusion opens avenues of discussion relating to business strategies and models for analyzing strategic behavior of companies.

Key Words : services companies, strategy, strategic analysis evaluation.

Introduction

Au sens de Gaston Berger¹ (1896-1960), homme d'entreprise et philosophe, le concept de prospective est défini comme une posture managériale qui répond à cinq principes : « *voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'homme* ». Cet article porte sur l'évolution et la prospective des entreprises de services, tant du point de vue de leurs spécificités managériales que du point de vue de la construction d'une typologie des entreprises de services, autorisant la mise en perspective de quelques tendances pour les entreprises d'aujourd'hui.

Si l'on s'intéresse aux services, force est de constater l'importance aujourd'hui tenue par ceux-ci. Les services représentent une part prépondérante de la création de richesse dans les économies développées. En France, le « tertiaire » (au sens défini par l'INSEE) employait 70% des personnes actives en 1997, 72% en 2000 et 74,5% en 2006 contre 52% en 1975 et 40% en 1954. La demande de service se divise en deux grandes catégories : la demande des entreprises et des administrations (le service est considéré comme une consommation intermédiaire) et la demande finale des ménages. Dans la demande des ménages, les services marchands tendent à prendre une part importante du budget de consommation si l'on comptabilise aujourd'hui les services liés aux technologies d'information et de communication (téléphonie, télévision, Internet). Du côté des entreprises, ce sont les services financiers qui occupent une place centrale et croissante en raison des pratiques d'externalisation des fonctions dites de support.

Les services sont ainsi devenus le centre de gravité de l'activité économique, mais la compréhension de cette catégorie d'activité a mis longtemps à se dessiner. Dans le passé, on les a qualifiés tour à tour d'activité « improductive », « résiduelle », « parasitaire », « stagnante ». Ainsi, leur hétérogénéité ne favorise guère une synthèse et une théorie générale. Pour autant, il est aujourd'hui possible de mettre en place une approche synthétique des entreprises de services.

La première partie de cet article avance une lecture révisée des services, et une typologie priorisant deux dimensions (niveau de présence des personnels en contact, nature du service matériel ou immatériel), conduisant à une typologie illustrée des entreprises de services (1.1.) en quatre catégories (entreprise de production de service de masse, entreprise en phase d'industrialisation du processus de service, entreprise de production du service à la demande, service complexe (hybride)). Sur cette base, l'article avance une articulation des stratégies type (1.2.) pour les entreprises de services (stratégie de variété, stratégie de coûts, stratégie de personnalisation).

Dans une seconde partie, il est proposé un modèle d'entreprises de services étendu prenant en compte deux dimensions : évolutivité des savoirs ou capacité d'apprentissage de l'organisation, et relation de service ou création de valeur par le service. Sur cette base, un schéma de synthèse (2.1.) avance des modèles d'entreprise du XXIème siècle (entreprise minimale, entreprise programmée, entreprise apprenante, entreprise « servicielle ») aux contours évolutifs avec l'introduction (2.2.) de modèles dits hybrides (entreprise résiliente, entreprise réactive, entreprise créative, entreprise adhocratique).

¹ Berger G. (1964), *Phénoménologie du temps et prospective*, Presses universitaires de France.

1. Spécificité des services

La distinction la plus évidente est faite entre les entreprises industrielles et de distribution d'un côté, et les entreprises de services de l'autre. Ceci appelle néanmoins quelques remarques :

- Les deux notions de produit et de service sont aujourd'hui de plus en plus imbriquées : le client attend de son fournisseur un ensemble de fonctions ; il achète rarement un produit sans tenir compte des services qui l'accompagnent. L'entreprise industrielle est donc amenée à développer des services et à mesurer ensuite son taux de service relativement aux promesses marketing et aux attentes suscitées chez ses clients.
- Les entreprises de distribution, qui en réalité fournissent un service, sont impliquées dans les activités de production et conduisent des négociations qui ont une influence sur les coûts qui s'exercent entre les entreprises concernées. A l'inverse, le problème des coûts de distribution et de service se pose aussi dans les entreprises industrielles.

Malgré tout, une dichotomie peut être établie entre les entreprises dont la finalité est dominée par la fabrication et les entreprises de service « pur ». Pour définir celui-ci, nous pouvons dire qu'il s'agit d'un *processus* sans existence autonome, qui met face à face un client et un fournisseur durant une phase de commande, de production et de consommation du service par le client que l'on qualifiera de *relation de service*. Lorsque celle-ci s'achève, le service a été produit par le fournisseur et simultanément consommé par le client. Cela lui confère des propriétés remarquables : à la différence du produit, le service ne se stocke pas, il n'a pas de substance matérielle, mais il s'appuie parfois sur un *support*.

1.1. Typologie des entreprises de services

La diversité des services pose a priori un problème de classification autrement plus complexe que les productions manufacturières, voire les activités de distribution. La typologie élaborée par Lakshmanan (1987) peut servir de point de départ utile puisqu'elle utilise le degré de « sur mesure » comme principe explicatif de la catégorisation des services :

Tableau 1 : Typologie des formes de service par niveau de « sur mesure »

Les prestations	Faible relation de service, maîtrise des technologies de soutien, économies d'échelle, libre-service, support matériel fourni par les prestataires dans la plupart des cas.
Les services à la tâche	Relation de service moyenne, environnement incertain, objectifs des clients connus mais résultats aléatoires, clients impliqués dans la définition de service. Support fourni par le client.
Services personnels	Objectifs clients imprécis, forte relation de service, mesure de la performance délicate, « opportuniste », co-production avec le client. Support fourni par le client.

D'après Lakshmanan (1987), cité par Gallouj et Gallouj (1996).

On peut aller un peu plus loin dans la catégorisation des services en introduisant un nouveau critère explicatif : l'importance relative des composantes matérielles et immatérielles (souvent informationnelles) du service nous paraît être une caractéristique majeure, à l'heure de la société de l'information et de l'Internet. Nous avons donc :

- d'un côté, le niveau de relation entre le personnel de contact et le client, qui va, en un certain sens, définir le niveau de « sur mesure » que le service est censé garantir ; c'est le critère repris par la taxonomie de Lakshmanan,
- d'un autre côté, la nature matérielle ou non du service.

On aboutit ainsi à une classification en quatre catégories des formes de services.

Figure 1 : Typologie des services

		Niveau de présence du personnel de contact	
		Fort	Faible
Nature du service	Matériel	Nettoyage, gardiennage Services médicaux, Garages, coiffeurs, Hôtel ou restaurant de prestige ... (I)	Hypermarchés Restauration rapide Distributeurs de billet, transport en commun, location de véhicule... (II)
	Immatériel (informationnel)	Conseil, audit, intérim Services légaux, Psychothérapie, Remise en forme, Enseignement... (III)	Chaînes TV, cinéma Fournisseurs d'accès Internet Repérage par GPS Enseignement à distance (IV)

La nature de la relation de service fonde ainsi la distinction entre services matériels et immatériels. Un service informationnel contient une composante *cognitive* et requiert par conséquent une interaction forte entre le prestataire et le client, bien au delà du minimum que l'on peut attendre dans un contact personnel pour les services matériels (courtoisie, fiabilité, etc.). Cette composante cognitive mobilise un savoir-faire particulier de la part du personnel de contact : non seulement une expertise dans le domaine de compétence mais également une capacité d'écoute, d'interprétation et de révélation des besoins. C'est ce qui fait la richesse de la relation de service dans le cas des activités informationnelles. Ceci explique d'ailleurs que ce sont les services informationnels qui ont été les plus difficiles à « industrialiser », c'est-à-dire à voir substituer le personnel de contact par des automates. Et même si Internet et les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) offrent des opportunités, cette évolution reste encore embryonnaire et souvent mal maîtrisée.

En faisant référence aux quatre cases de la figure 1, nous arrivons ainsi à distinguer quatre grandes catégories de service :

- ❑ Les *services matériels personnalisés* (I)
- ❑ Les *services matériels industrialisés* ou *self services matériels* (II)
- ❑ Les *services personnels* (III)
- ❑ Les *services informationnels médiatisés* (IV)

Si l'on s'intéresse à la manière dont l'entreprise de service met en place un management opérationnel, nous identifions 4 types de production de services. Nous différencions donc l'entreprise de production de services de masse (l'industriel de la production de service), de l'entreprise en phase d'industrialisation du processus de service (semi-industriel de la

production de service), de l'entreprise de production du service à la demande (production à façon du service) et de l'entreprise de production de service complexe (hybridation des catégories 1 ou 2, et 3).

Tableau 2 : Typologie illustrée des entreprises de services

Service dit processus		Service dit projet	
Entreprises de production de service de masse	Entreprises en phase d'industrialisation du processus de service	Entreprise de production du service à la demande	Service complexe (hybride)
Services de masses dématérialisés (assurances, banques), ou matérialisés (nettoyage industriel, réparation automobile)	Services de capacités matérialisées : e-commerce, distribution, hôtellerie, transports (fer, mer, route, air), prestataires de services logistiques, locations de voiture, opérateurs de téléphonie	Services personnalisés de type informationnel : audit et conseil, architectes, avocats, enseignement, prestation médicale, notaires	Réassurance, réseaux de cartes de crédit, clubs, programme de fidélisation, tour opérateur, promoteur de vacances, gestion de patrimoine
Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3	Catégorie 4

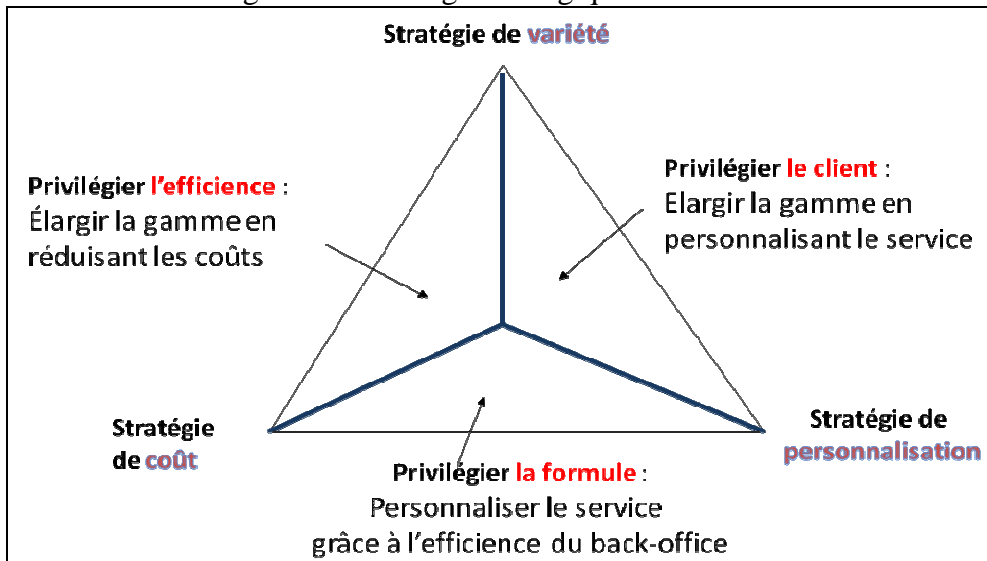
1.2. Stratégies types pour les entreprises de services

Au travers des éléments ci-dessus, on comprend que l'entreprise de service peut avoir à chercher un positionnement concurrentiel combinant trois caractéristiques (approche similaire à la différenciation stratégique et ses critères) :

1. s'il est mieux adapté à chacun des clients (effet de personnalisation),
2. si sa gamme d'attributs (i.e. la variété) est plus large,
3. si à composantes de services identiques, la qualité de la prestation est supérieure ou le coût inférieur.

La question du choix stratégique conduit donc à opter pour une formule de service, soit un positionnement dans le triangle suivant :

Figure 2: Le triangle stratégique des services



Ainsi, le positionnement stratégique d'une relation de service se définit par un « mix » entre l'orientation vers les coûts, le niveau de personnalisation et le choix du niveau de variété et de qualité. Trois zones vont alors émerger :

1. Le choix de *l'efficacité* : il s'agit d'optimiser les composantes intrinsèques du service au détriment de la personnalisation ; l'entreprise minimise les coûts tout en cherchant à offrir une gamme de services la plus large possible, compatible avec la structure de coûts recherchée. Elle peut aussi tenter de concilier ces deux approches, mais cela peut s'avérer plus délicat. Ce sont, en tout cas, les coûts des *éléments opérationnels* qui dominent la construction de la formule de service dans cette option stratégique.
2. Le choix du *client* : l'entreprise de service peut se positionner dans le « haut de gamme » avec un degré important de personnalisation et un niveau significatif de variété et de qualité. L'accent mis sur la satisfaction du client fait alors passer au second rang les éléments de coût (et de prix).
3. Le choix de la *formule* : dans ce cas, le positionnement se réalise sur une formule adaptée au client, mais peu coûteuse. Pour concilier ces deux éléments a priori contradictoires, l'entreprise peut s'appuyer notamment sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication. En effet, le développement d'un niveau significatif de personnalisation mobilise généralement du personnel de contact, source importante de coût. Le recours aux nouvelles technologies permet de réduire la présence de ce personnel, tout en maintenant un niveau d'échange informationnel suffisant avec le client pour que celui-ci ait vraiment l'impression que le service est personnalisé. Les sites de vente en ligne comme Amazon.com –qui fournit un ensemble de prestations additionnelles (« les meilleures ventes », « la critique par les lecteurs », « ceux qui ont apprécié de livre ont aussi aimé... », ...) pour compenser l'absence de conseil par un vendeur « en chair et en os »- ont parfaitement assimilé cette logique. Un autre élément important de ce positionnement sur la formule, est la

réduction de la variété des composantes de service offertes et un niveau garanti mais pas forcément très élevé de qualité de service.

Bien entendu, le positionnement stratégique n'est pas entièrement libre, il est aussi largement conditionné par le type d'activité que l'entreprise exerce. Ainsi, le service matériel se définit principalement, à l'instar du produit manufacturé, par rapport à ses caractéristiques intrinsèques et la limitation des coûts. Aussi, la plupart des stratégies de positionnement s'élaboreront dans ce cas autour de l'efficacité. Mais rien n'empêche un fournisseur de ce type de service de choisir un positionnement lié à la personnalisation, pourvu que le segment de marché auquel il s'adresse lui garantisse la rentabilité. Car *le positionnement se définit aussi de manière relative, par rapport à ce que font les concurrents.*

Si nous retenons l'exemple –simple- d'un séjour dans une station balnéaire, un touriste peut décider de descendre dans un hôtel de luxe où il trouvera un service personnalisé avec beaucoup de variété et de qualité ainsi que la prise en charge de ses besoins de distraction soit au sein de l'hôtel (piscine et salle de sport, restaurant, soirée musicale, ...), soit en coordination avec un prestataire extérieur (visite guidée des monuments de la ville, par exemple). Ce touriste peut préférer à l'inverse un hôtel bon marché où les composantes de service sont beaucoup plus limitées mais garanties, et la personnalisation réduite (hôtel de type Formule 1 ou Campanile, en fonction de son budget) : il trouvera à la réception de l'hôtel des adresses de lieux pour compléter son agrément en fonction de ses envies et de son budget: sites à visiter, restaurants, musées, spectacles, salles de sport, etc. Enfin il peut décider de prendre un séjour dans un club de vacances où on lui offrira plus de personnalisation de service, mais une gamme de prestations strictement limitée aux animations et infrastructures disponibles dans le club. Ces trois possibilités couvrent les 3 zones de formule de service possibles.

La question des services introduit également la question relative à l'émergence d'un management opérationnel spécifique des services (Baranger et alii, 2009), au delà de l'héritage du seul management opérationnel de la production de type « taylorien ». Pêle mêle, nous pouvons rappeler que le management opérationnel des services implique la notion du script de service (Kurz et Clow, 1998) ou de formule de service dans un sens élargi (Lovelock et Lapert, 1999), la gestion des capacités notamment lorsque le service intègre une dimension matérielle d'adéquation de l'offre à la demande dans une logique d'optimisation des capacités par une approche d'optimisation en termes de *yield management* (Daudel et Vialle, 1989), la relation particulière introduite dans la phase de production du service (Eiglier et Langeard, 1997), la décomposition du service en différentes phases –de la sollicitation à l'exécution- (Volle, 2000), son évaluation (Gronroos, 2000), l'analyse en termes de processus et de valeur ajoutée client (Lorino, 2001; Montebello, 2003), la production au plus juste –concept de *lean management*- (Womack et Jones, 2005 et 2006), l'analyse des coûts et des activités (Ritzman et alii, 2003), la gestion des compétences et des connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995).

2. Typologie de l'entreprise de service, base pour une prospective

Désormais entrées de plein pied dans le XXI^{ème} siècle, les entreprises doivent savoir mettre au centre de leur management opérationnel la question capitale du management de *l'information* et de *la connaissance*, sources principales d'amélioration continue en interne et de création de valeur ajoutée à long terme. En effet, les discours plus ou moins convenus sur la « société de la connaissance », « l'ère de l'information » ou les objectifs politiques centrés sur « l'Agenda de Lisbonne », censé faire passer l'Europe à la première place dans cette nouvelle « société de

la connaissance » du XXI^{ème} siècle, révèlent une réalité nettement plus prosaïque au niveau de l'entreprise : cette dernière a toujours l'obligation d'innover et de se renouveler en permanence pour survivre. Pour ce faire, elle doit s'appuyer sur toutes les intelligences (donc le personnel) qui la composent, et leur faire partager un patrimoine commun de savoirs et de connaissances, qu'elle doit constamment veiller à accroître. Cet objectif cognitif s'annonce également comme la principale source de difficulté pour l'organisation moderne de service qui va devoir désormais penser au management des connaissances en tant que mode majeur de compétition inter firmes.

On peut donc affirmer qu'actuellement plusieurs *modèles* émergent, sans être d'ailleurs complètement antinomiques les uns des autres. Ils traduisent l'objectif des entreprises d'aller jusqu'au bout dans la démarche d'optimisation des processus tout en adoptant une direction commune liée à la couverture de leurs besoins essentiels en information tant opérationnel que tactique et stratégique.

2.1. Modèles hérités des entreprises de services

Les quatre modèles présentés ci-après abordent la question de l'information et de la coordination de façon radicalement différente :

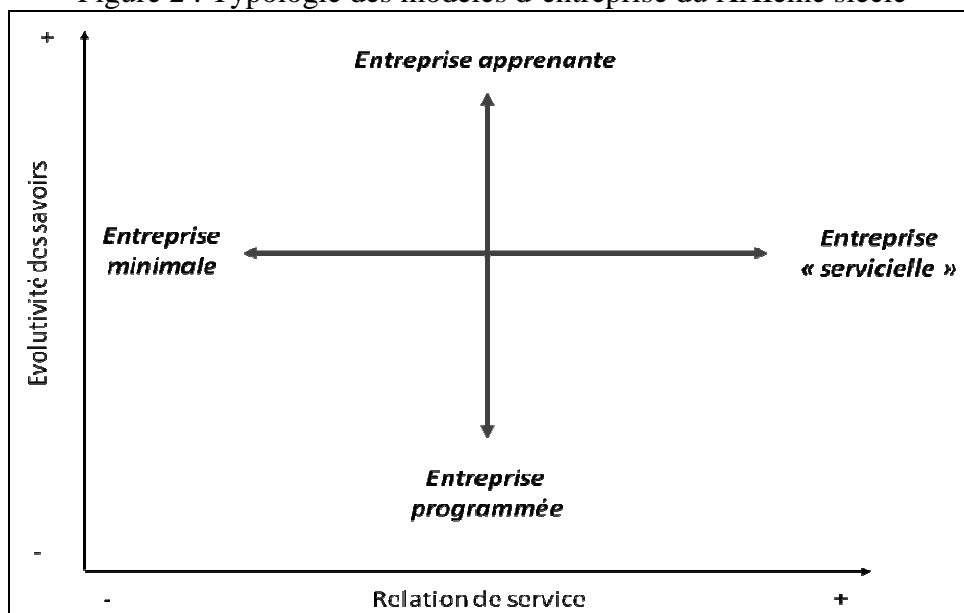
- L'*entreprise programmée* utilise les TIC pour augmenter la capacité de traitement de l'information et les besoins de coordination de cette dernière au sein de l'entreprise. Elle met ainsi en place une organisation très optimisée mais relativement rigide. La synchronisation par l'information, fondée sur le recours aux TIC, s'appuie potentiellement sur des ERP. Cette *entreprise programmée*, dédiée à l'analyse des techniques de production (gestes, rythmes, cadences) et à la définition des tâches (conception), chez Taylor évolue vers une *entreprise programmée* autour de la conception et du contrôle des processus, des activités et des tâches par les flux d'informations. Selon le *modèle ERP*, les entreprises deviennent désormais *informatiques*.
- L'*entreprise minimale* cherche à réduire au minimum les coûts d'organisation et de coordination en simplifiant les tâches et les activités. Ce modèle peut être très performant car il pousse à l'extrême la lutte contre le gaspillage. Mais en raison de son option de tarification à très bas prix, il risque d'être cantonné à des segments de marché trop limités, et peut, dans les cas extrêmes, engendrer une forme d'aliénation individuelle analogue à celle symbolisée par le Charlie Chaplin des « Temps Modernes » sur sa chaîne d'assemblage taylorienne : du personnel surchargé, stressé, devant coordonner, à son propre niveau, une diversité de tâches effectuées par plusieurs personnes dans une entreprise plus traditionnelle.

C'est le modèle des entreprises à bas coût permettant de mettre en œuvre une stratégie de prix agressive. Ce modèle reste extrêmement original et il a été assez peu théorisé par la littérature. Mêlant habilement une approche marketing assez révolutionnaire et un management des opérations directement inspiré par l'analyse en processus avec la vision « japonaise » de la démarche « au plus juste » (*lean production*), il n'a pour principal défaut que de ne pas être totalement universel, car il demeure contraint par son objectif marketing de prix bas. Selon le modèle *low cost*, les entreprises deviennent aujourd'hui *minimales*.

- L'**entreprise servicielle** crée de la valeur sur la relation avec le client. Elle est donc riche sur le plan informationnel car chaque client mobilise un stock de données différent et induit un savoir-faire particulier : le volume de données et de connaissances à accumuler n'est pas limité dès lors qu'il sert à enrichir la relation de service. Ce modèle a, d'un côté, un potentiel important de création de valeur, mais il court aussi le risque d'une dérive des coûts lié à un défaut d'organisation du management des opérations. Clairement issu des préoccupations des entreprises de services matériels, ce modèle se diffuse actuellement aussi auprès des entreprises industrielles, au fur et à mesure que celles-ci incorporent toujours plus de services en association avec les produits qu'elles vendent. Selon le *modèle serviciel*, les entreprises du XXIème siècle deviennent résolument orientées client.
- Enfin, l'**entreprise apprenante** part du postulat que la coordination et l'organisation sont une œuvre collective entre êtres humains qui agrège leurs compétences et leurs talents en vue d'une finalité. L'organisation doit être en mesure de capitaliser en permanence sur leurs connaissances, leur faire partager mutuellement leurs savoirs et construire ensemble des innovations, c'est-à-dire un savoir-faire collectif adapté aux mutations de son environnement. L'ambition est grande puisque l'on déplace le nœud du problème de l'information vers la connaissance, avec un risque certain d'engendrer une certaine instabilité organisationnelle. Selon le *modèle apprenant*, les entreprises deviennent des *lieux pour cultiver le savoir*.

La figure suivante synthétise et positionne chacun des modèles différencié avec deux axes structurants : la *capacité d'apprentissage* de l'organisation (ou évolutivité des savoirs), d'une part, la *création de valeur par le service* (ou le prix), d'autre part.

Figure 2 : Typologie des modèles d'entreprise du XXIème siècle



On observe que les quatre modèles peuvent être groupés par paires antinomiques : l'entreprise « servicielle » s'oppose à l'entreprise minimale sur la dimension de la relation de service tandis que l'entreprise apprenante s'oppose à l'entreprise programmée par sa capacité à faire évoluer son patrimoine cognitif, via le *knowledge management* et l'innovation (spirale de Nonaka, 1994).

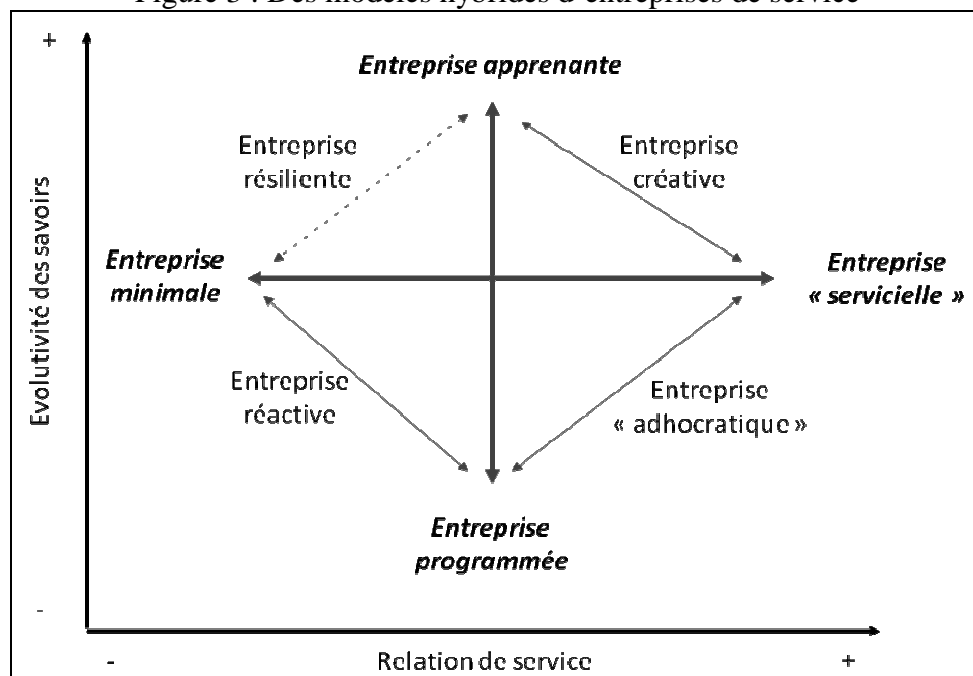
En réalité les oppositions ne sont pas aussi tranchées. Une entreprise programmée peut organiser le développement de son patrimoine cognitif collectif en dehors des procédures que gère son système d'information ou son ERP. De la même façon, une entreprise minimale peut s'efforcer de développer une relation de service forte avec sa clientèle. Mais dans chaque cas, les tensions sont extrêmes au sein de l'organisation, car le personnel paraît soumis à des exigences contradictoires : dans le cas d'une entreprise cherchant à être, à la fois, minimale et « servicielle », les collaborateurs déjà surchargés par la coordination des multiples tâches qu'ils exercent, devraient être disponible pour interagir avec la clientèle et leur offrir un maximum d'attention. Ceci est peu probable.

Pareillement, si une entreprise programmée cherche à être apprenante, les collaborateurs qui sont formés à alimenter le plus rapidement possible un système d'information qui leur prescrit la plupart de leurs actions, doivent en plus garder une capacité à détecter l'information pertinente et à faire progresser les connaissances collectives. Or, on se doute que cet exercice est complexe (passer du tacite à l'explicite et vice versa) et mobilisateur pour l'organisation dans son ensemble (convaincre de plus en plus de collaborateurs du bien fondé de la connaissance nouvelle pour la faire partager au maximum). Il n'est pas sûr qu'une entreprise programmée ait le temps de faire évoluer son patrimoine cognitif, en même temps qu'elle agit suivant le « tempo » donné par son système d'information en fonction du contexte environnemental.

2.2. Modèle étendu des entreprises de services

Si les oppositions suivant les axes verticaux et horizontaux sont difficiles à surmonter, on peut imaginer des modèles « hybrides » le long des diagonales. On aboutirait alors au schéma suivant :

Figure 3 : Des modèles hybrides d'entreprises de service



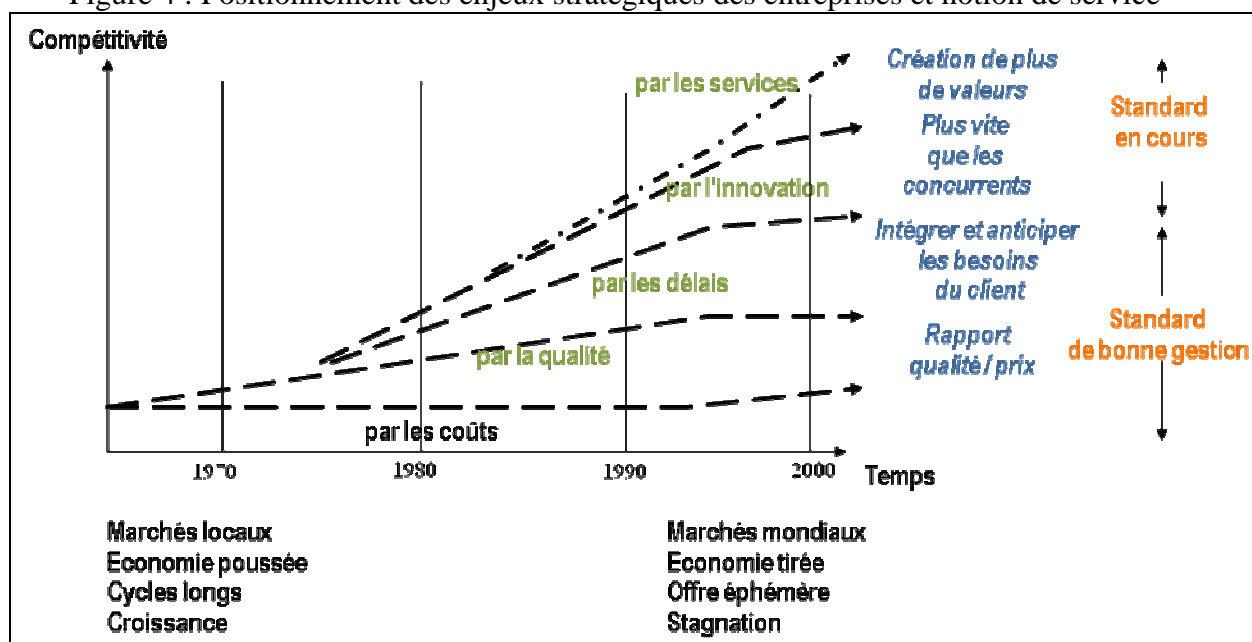
On peut expliciter rapidement les catégories intermédiaires apparaissant dans la figure 3 :

- L'**entreprise réactive** ne cherche pas la formule du prix le plus bas, mais combine la démarche de pilotage qui existe dans les entreprises programmées, avec un souci de réduire les coûts en limitant les processus et en augmentant la variété des tâches auxquelles font face les collaborateurs. Ce faisant, elle peut également offrir à ses clients une composante de service plus riche que celle des entreprises minimales. Beaucoup d'entreprises traditionnelles qui ont fait face à la menace d'entreprises minimales ont adopté ce modèle d'entreprise réactive : ce fut le cas des grands distributeurs, des compagnies aériennes (avec le développement du *yield management* par exemple).
- L'entreprise « **adhocratique** » fait référence à une forme d'organisation mise en évidence par Mintzberg (1982). Le *back* et le *middle-office* sont tellement bien automatisés et programmés que les opérateurs en *front-office* peuvent se consacrer à enrichir la relation de service. C'est ce qu'il advient actuellement pour les services bancaires de gestion de patrimoine : le client peut faire sur le site Internet de la banque des simulations lui donnant des taux d'emprunt ou des occasions de placement. Une fois cette information acquise, il peut consulter son conseiller en patrimoine pour obtenir un meilleur service. Le conseiller en question peut lui même s'appuyer sur des applications informatiques pour affiner son diagnostic patrimonial et ses conseils. La mise en œuvre d'Internet a, de ce point de vue, beaucoup fait évoluer les entreprises programmées vers une relation de service enrichie. Elle a également facilité la tâche des entreprises traditionnellement servicielles.
- L'entreprise **créative** capitalise en permanence sur les acquis de ses relations de service pour faire évoluer son patrimoine cognitif et surtout sa propre formule de service. L'ensemble du personnel est mobilisé non seulement pour servir au mieux les besoins des clients mais aussi pour anticiper leurs attentes, repérer l'information pertinente et faire évoluer ainsi la formule de service. Il s'agit d'entreprises de conseil, de développement de projets spécifiques, ...
- Enfin, il nous paraît hautement improbable qu'une entreprise puisse combiner les caractéristiques d'une entreprise minimale et celles d'une entreprise apprenante pour devenir une **entreprise résiliente**, pour les mêmes raisons qui président à l'opposition entre entreprise minimale et entreprise servicielle. Le personnel d'une entreprise minimale étant en permanence en surcharge cognitive a peu de ressources pour repérer l'information pertinente et créer de la connaissance nouvelle. Pour autant, si tel devait être le cas, ce modèle d'organisation présenterait une capacité « plastique » intéressante afin d'épouser au mieux les variations de l'environnement. En ce sens, la résilience serait une forme d'ambidextrie organisationnelle de la firme, c'est-à-dire une qualité collective permettant à l'entreprise de déployer tantôt un modèle apprenant en phase d'exploration ou plutôt un modèle minimal pendant la phase d'exploitation des connaissances (Leray et Mevel, 2008).

Conclusion

En guise de conclusion, nous notons que la mise en perspective des pratiques des entreprises services (figure 4) permet de poser des bases de compréhension des évolutions des entreprises, tout en apportant un cadre pour penser leurs positionnements stratégiques. Ainsi, les enseignements issus de cet article donnent à penser un cadre typologique à potentialité prospective.

Figure 4 : Positionnement des enjeux stratégiques des entreprises et notion de service



Comme évoqué dans le corps de l'article, la compréhension des pratiques des entreprises de services peut aider à saisir l'évolution des entreprises dites industrielles, au-delà d'une démarche de différenciation par l'ajout du lieu de création de valeur de type services. Ainsi, si l'on s'intéresse au positionnement des constructeurs automobiles sur la typologie des modèles d'entreprise du XXIème siècle, on peut opposer les stratégies de Renault et de BMW considérant que le taux de service apporté par le second s'oppose à l'optimisation productive du premier (avec la combinaison des marques : du *low cost* avec Dacia au programmé avec Renault). On saisit alors que les conditions de mise en œuvre de la relation avec le client s'attacheront plus à apporter une réponse ajustée pour l'un avec une offre de services complémentaires différenciés (y.c. la marque) face à une offre de service minimal et standardisée pour l'autre (pour un produit à évolution technologique mineure). Du coup, il est logique de penser que les compétences des collaborateurs (dont l'adaptation aux besoins des clients) pourront être de niveaux différents.

Une autre utilisation possible de ce travail consiste à analyser autrement la notion de portefeuille d'activités, de produits, ou de marques (outils d'analyse stratégique de type *Boston Consulting Group*) appelant à un croisement possible du modèle étendu des entreprises de services avec le positionnement concurrentiel de l'organisation sur son marché. Si l'on reprend le cas du secteur automobile, on note que les marques couvrent un spectre élargi d'une relation client de type minimal (Dacia et Skoda par exemple), en passant par une approche plus programmée (Renault, Volkswagen, Peugeot, ...), pour affirmer une relation plus *servicielle* (BMW, Audi, Mercedes, ...) et finir par développer une relation apprenante particulière pour des clients spécifiques (Porsche, Ferrari, ...).

Si la configuration matricielle de la typologie conduit à une représentation proche d'une matrice d'analyse stratégique déjà validée (BCG, ADL, notamment), il est intéressant de noter que l'introduction de variables issues de l'analyse du management opérationnel des services (Baranger et alii, 2009) telles que l'importance de la relation de service et l'évolutivité des savoirs peut donner des résultats similaires. En ce sens, l'approche typologique développée

dans cet article contient des enseignements et une dimension prospective des entreprises de services, bien au-delà du seul intérêt à simplifier leur réalité, afin de mieux les comprendre.

Bibliographie

- Baranger P., Dang N'Guyen G., Leray Y, Mevel O. (2009), *Le management opérationnel des services*, Economica, Paris.
- Daudel S., Vialle G. (1989), *Le Yield Management : la face encore cachée du marketing des services*, InterEditions, Paris.
- Eiglier P., Langeard E. (1987), *Servuction: Le Marketing des Services*, McGraw-Hill, Paris.
- Gadrey J. (1996), *Services : la productivité en question*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Gallouj C., Gallouj F. (1996), *L'innovation dans les services*, Economica, Paris.
- Grönroos C. (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons, New York.
- Kurz D.L., Clow K.E. (1998), *Services Marketing*, John Wiley & Sons, New York.
- Montebello M. (2003), *Stratégie de création de valeur pour le client*, Economica, Paris.
- Leray Y., Mevel O. (2008), « Ambidextrie et management du compromis exploration/exploitation en univers des services : le cas d'une entreprise de location de véhicules », *Colloque Gérer la tension entre exploitation/exploitation : quel management de l'innovation ?*, IREGÉ, Annecy, septembre 2008.
- Lorino P. (2001), *Méthodes et pratiques de la performance, Le pilotage par les processus et les compétences*, Editions d'Organisation, Paris.
- Lovelock C., Lapert D. (1999), *Marketing des Services*, Publi-Union, Paris.
- Nonaka I. (1994), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol. 5, n°1, p. 14-37.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Ritzman L., Krajewski L., Mitchell J. et alii. (2003), *Management des opérations: Principes et applications*, Pearson Education France, Paris.
- Volle M. (2000), *E-économie*, Economica, Paris.
- Womack J.P., Jones D.T. (2005), *Le système Lean – penser l'entreprise au plus juste*, Village Mondial, Paris.
- Womack J.P., Jones D.T. (2006), *Le lean au service du client*, Vuibert, Paris.