

# Services à l'industrie : nouvelle valeur, et nouveau modèle de l'industrie

STRATÉGIES GAGNANTES  
ET MÉTIERS D'AVENIR

La complexité croissante de la vie de l'entreprise et les enjeux d'adaptation auxquels elle est confrontée, ont suscité l'expansion des services à l'industrie. Ce secteur est devenu comparable à un secteur industriel à part entière, ce qui amène à repenser la frontière traditionnelle entre industrie et services.

par **Georges DROUIN**, **Camal GALLOUJ** (1)

**L**e secteur des services à l'industrie (et, plus généralement des services aux entreprises) constitue sans doute l'un des secteurs les plus dynamiques de nos économies contemporaines. La croissance de ces services est un des éléments marquant de ces vingt ou trente dernières années. Ce phénomène a donné lieu à un nombre relativement important de travaux et de publications, qui montrent que la dimension quantitative de la croissance de l'emploi des services aux entreprises ne fait plus, désormais, aucun doute [1], même s'il est vraisemblable que cette croissance sera plus limitée, à l'avenir, qu'elle ne l'a été au cours des années 1980-1990. Ainsi, les services aux entreprises comptent aujourd'hui pour plus de 16 % de l'emploi total (en équivalent temps-plein), soit plus que l'industrie au sens strict (hors BTP).

Dans cet article, nous chercherons à comprendre le sens des évolutions en cours, en mettant en particulier en évidence la contribution originale des services à l'industrie et leur rôle dans le maintien et le développement de l'avantage compétitif des firmes notamment industrielles. Dans un second temps, nous analyserons plus en détail les dynamiques de croissance et de développement de ces services à l'industrie. Enfin, dans un troisième temps, nous ferons état de l'émergence d'un nou-

veau modèle industriel, dans lequel la relation de service devient dominante.

---

## UNE CONTRIBUTION À L'AVANTAGE COMPÉTITIF GLOBAL

Au-delà de leur contribution directe (en particulier en termes d'emplois et de valeur ajoutée), les services à l'industrie se caractérisent également par de nombreuses contributions indirectes [2]. Ainsi, bien que l'on n'ait pas encore de vision claire de la manière dont certains services influencent la capacité d'adaptation et d'innovation des firmes industrielles et tertiaires, il est de plus en plus admis que les services (ou, tout au moins, certains d'entre eux) jouent un rôle stratégique au sein du système productif. En effet, les activités de services sont essentiellement des activités de réseau, dont la signification économique réelle se reflète dans leurs nombreux

---

(1) Georges Drouin est Président du Groupement des professions de service (GPS). Camal Gallouj est professeur à l'IAE de Brest, Université de Bretagne Occidentale. Ils sont tous les deux membres de la Commission des comptes des services.

effets (en termes de flexibilité, de compétitivité...) sur les autres fonctions économiques [3] (2) :

- *les services permettent l'innovation et la modernisation des firmes*

Les services à l'industrie jouent un rôle essentiel dans la diffusion du progrès technique et dans l'intégration et l'adaptation de nouvelles connaissances, technologies, savoirs et savoir-faire au sein des firmes, dont ils permettent la modernisation. Ils sont à la fois promoteurs, facilitateurs et médiateurs du changement. En situation de changement rapide, certains services constituent, en effet, un des lieux privilégiés de création, diffusion et adaptation des innovations. Certains prestataires (en particulier, les services intensifs en connaissance) jouent un rôle central dans l'innovation de leurs clients (notamment industriels). Ainsi par exemple, MacPherson [4] met clairement en évidence la corrélation existant entre recours aux services et taux d'innovation dans les firmes industrielles. Qu'il s'agisse d'innovations organisationnelles, stratégiques, de produit, etc., les prestataires de service assistent leurs clients de diverses manières, à des degrés différents et à différents moments du processus d'innovation. On peut ainsi véritablement parler d'un modèle d'innovation assisté par consultants [5]. Cette situation traduit, à l'évidence, de nouvelles formes de relations industrielles (sur lesquelles nous reviendrons), dans lesquelles on peut dire que l'innovation est véritablement coproduite. Au-delà, les services aux entreprises peuvent en outre être considérés comme des innovations « institutionnelles » ou « structurelles », dans la mesure où ils introduisent de nouvelles façons de contrôler ou de distribuer biens et services [6] ;

- *les services permettent l'anticipation et l'adaptation des firmes au changement. Certains d'entre eux ont un caractère stratégique d'orientation du changement.* Dans une économie où la rapidité des changements est supérieure à la capacité de réponse des firmes, les services à l'industrie permettent une meilleure connaissance des marchés (études de marché, veille stratégique...), ainsi qu'une anticipation des changements et une meilleure adaptation à ceux-ci (gestion des hommes et des savoirs...). Certains services ont, par ailleurs, un contenu stratégique substantiel, en ceci qu'ils peuvent conduire à des décisions qui déterminent la direction du changement [7] ;

- *les services sont le support du développement spatial des firmes.* Nombre de travaux ont montré l'existence d'un lien direct entre le commerce international des biens et le développement des services. Ces derniers – principalement les activités de distribution (transport, logistique, finance et assurance...) – facilitent de façon cruciale l'internationalisation des échanges et sont susceptibles d'alléger de manière importante les contraintes géographiques qui pèsent sur la production. Enfin, on admet de plus en plus que l'efficacité d'une coordination effi-

cace entre entreprises multinationales (ou, plus généralement, des transactions internationales) dépend de la bonne gestion et de l'efficacité des services ;

- *les services permettent une réduction des coûts de production et une croissance de la valeur ajoutée du produit.* Par de nombreux aspects, la compétitivité des firmes dépend fortement des services. Certains auteurs [8] vont même jusqu'à dire que les services sont devenus « le lieu de l'avantage compétitif » des firmes. Une plus grande efficacité dans les secteurs des communications, des transports, de la distribution... peut faire varier considérablement les coûts directs dans le secteur manufacturier. Par ailleurs, les innovations de service ont souvent pris le pas sur les innovations de type matériel, induisant, de fait, un déplacement structurel des sources de valeur ajoutée vers ces véritables pôles informationnels que constituent les activités de recherche, de conception, de *marketing*, etc. ;

- *les services permettent la flexibilité accrue du système productif dans son ensemble.* Éléments importants de « l'intégration économique », les services permettent une coordination entre les flux de biens et d'information. En effet, de plus en plus, les entreprises sont insérées dans des réseaux socio-économiques complexes. La coopération et la coordination de leurs actions au sein de ces réseaux deviennent vitales et c'est naturellement qu'elles s'appuient sur les services ;

- *les services constituent en eux-mêmes une source de débouchés importants (nouveaux marchés) pour les firmes.* Les prestataires de service représentent le marché principal des hautes technologies de télécommunication et des industries de traitement de l'information. Selon l'OCDE, entre 60 et 80 % des TIC vendues dans les principaux pays industrialisés ont été achetées par les secteurs des services (et en particulier par les secteurs financiers et des assurances). Dans le cas de la France, et pour le début des années 1990, Carole Ryckewaert [9] met également en évidence le rôle d'entraînement des services aux entreprises. En consommant plus du tiers des produits des postes et télécommunications, des produits de la presse et de l'édition ou encore des produits de la location immobilière, ces services s'imposent comme débouché principal de plusieurs branches d'activité.

Les différents arguments que nous venons d'énumérer restent très généraux. Ils montrent bien, cependant, l'importance accrue de ces services dans la compétitivité des firmes. Dès lors, il devient stratégique (tant du point de vue des firmes industrielles que de celui de l'économie dans son ensemble) de mieux comprendre les facteurs sous-jacents à la dynamique des services à l'industrie.

---

## LA DYNAMIQUE DES SERVICES À L'INDUSTRIE

Les services aux entreprises, à quelques exceptions près, ont finalement été peu étudiés par les théories de la

(2) On retrouve ici certaines idées énoncées au début des années 1980 par Orio Giarini en termes de prévention et de réparation des risques de systèmes.



© Gerhard Westrich/LAIF-REA

La croissance des services aux entreprises est un des phénomènes marquants des vingt ou trente dernières années, ce secteur étant désormais l'un des plus dynamiques de nos économies contemporaines (Campus de la société informatique Infosys, Bangalore, Inde).

croissance tertiaire. Malgré quelques travaux précurseurs [10], il faudra attendre le début des années 1980 pour que des recherches leur soient spécifiquement consacrées. Celles-ci mettent en évidence le dynamisme marqué des services aux entreprises. Ainsi, dans le cas français, sur les trois dernières décennies, le poids de ces activités dans l'emploi total est passé de 4 % à plus de 16 % (en équivalent temps-plein – ETP).

La croissance de la demande de services aux entreprises constitue, à n'en pas douter, un des faits économiques marquants des trois dernières décennies. Cherchant à comprendre les fondements de cette croissance, nombre d'auteurs l'ont analysée comme le résultat d'un transfert (dans le cadre d'un mouvement de réduction

des frais généraux) d'activités auparavant effectuées à l'intérieur des firmes industrielles [11].

Au-delà, les fondements de cette croissance peuvent se trouver dans un changement des pratiques managériales des firmes. En effet, les entreprises, qu'elles soient de type industriel ou tertiaire, utilisent une quantité croissante de services aux entreprises, comme en témoignent les très nombreuses recherches et études qui ont été menées sur la question [12] (3).

(3) Précisions, sur ce point, que, dès 1980, le montant total des consommations de services par le secteur tertiaire a dépassé celui des deux autres secteurs réunis, ce qui remet très sérieusement en cause les prises de positions, encore courantes, selon lesquelles l'avenir du tertiaire aurait pour unique déterminant la croissance industrielle.

## La croissance du besoin en services à l'industrie : des éléments d'explication

Différentes raisons ont été en effet avancées pour expliquer *la croissance des besoins* des firmes en services :

- l'internationalisation, la globalisation des marchés et les nouvelles formes de concurrence qu'elles engendrent, l'intégration internationale de la production et de la consommation ;
- le développement des technologies de l'information ;
- les nouvelles formes d'organisation flexible et le centrage sur les économies de variété (faible standardisation et forte diversification), plutôt que sur les économies d'échelle ;
- le processus de concentration du capital, la complexité croissante et les mutations – toujours en cours – de la sphère financière nationale et internationale ;
- la croissance des relations inter-firmes, tant du point de vue de la variété que du point de vue de l'intensité de ces relations ;
- la croissance de la division sociale et technique du travail ;
- les évolutions de plus en plus rapides de l'environnement institutionnel (en particulier, l'intervention accrue des gouvernements).

Ces diverses explications de la croissance des besoins peuvent être facilement regroupées en deux champs distincts [13] :

- *les explications liées à la complexité interne (l'organisation)*. Le processus de concentration industrielle (intégration horizontale et verticale), la complexification croissante des organisations et la modification des pratiques des firmes (*ways of doing business*) contribuent au développement de la division technique et sociale du travail. Celle-ci implique un besoin de coordination et de contrôle des systèmes complexes, qui pousse au développement des fonctions managériales (de *monitoring* et de contrôle), techniques et, plus généralement, de services ;

- *les explications liées à la complexité externe (l'environnement)*. Les nouvelles formes de la concurrence, l'internationalisation croissante de l'économie, les pratiques réglementaires et législatives des gouvernements contribuent, quant à elles, à une complexité croissante de l'environnement des firmes, qui, à son tour, fait croître le besoin de services destinés à gérer cette complexité et à anticiper les modifications de cet environnement.

Bien entendu, les deux champs précédents sont intimement liés entre eux. La complexité interne est, bien souvent, le reflet de la complexité externe. C'est pour faire face à la complexification de leur environnement et aux nécessités accrues de gérer des techniques et procédures, financières, juridiques et fiscales complexes (avec, bien souvent, des implications stratégiques importantes) que les entreprises ont développé leurs structures administratives, multiplié et renforcé leurs directions fonctionnelles et accru leur recours à des expertises externes.

Il n'en demeure pas moins que les généralisations excessives peuvent être contreproductives. Dans la réalité, il

nous semble qu'à l'hétérogénéité des services semble correspondre l'hétérogénéité des facteurs de croissance des besoins et de la demande de services. Les raisons sous-jacentes à la croissance du besoin en conseils juridiques ne sont pas les raisons qui président à la croissance des activités d'audit (internationalisation et exigence de consolidation) ou, à un autre extrême, à celle des activités de gardiennage. Ainsi, toute tentative d'explication de la croissance des services aux producteurs doit tenir compte de causalités à la fois générales, globales (complexification, gestion de l'incertitude...) et d'arguments et conditions particulières à des activités précises.

## Retour sur la notion d'externalisation et ses limites

La notion d'externalisation a, en effet, souvent été au cœur du débat sur la croissance des services. Ainsi, nombre d'auteurs considèrent que c'est la restructuration de l'industrie qui a eu comme conséquence majeure *l'externalisation* de fonctions de services auparavant réalisées au niveau interne, avec une redistribution interindustrielle des emplois. Dans ce cadre, le recours interne ou l'existence d'un département interne précéderait toujours le développement d'une offre externe spécialisée et dépendante.

Bien entendu, on ne peut pas nier ce mouvement d'externalisation. Il existe en effet maintenant de nombreuses enquêtes nationales et internationales (auxquelles il faut ajouter de multiples baromètres) qui tendent à évaluer les pratiques d'externalisation des activités de services, et qui montrent une tendance nette à l'accroissement du taux d'externalisation sur longue période. On peut cependant nuancer ce phénomène, d'une part, en précisant, encore une fois, que les pratiques d'externalisation ne se limitent pas à l'industrie et qu'elles concernent également les entreprises de services elles-mêmes et, d'autre part, en revenant de manière plus approfondie sur la notion d'externalisation. En effet, on peut avancer que le développement des services résulte exclusivement d'un modèle d'externalisation simple [14], dans lequel un prestataire de service spécialisé prend en charge de façon intégrale une activité jusque-là internalisée, c'est-à-dire traitée au niveau interne, sans que le volume global de la transaction soit modifié. Or, ce modèle d'externalisation simple, qui suggère l'idée d'un jeu à somme nulle où l'un (l'offreur indépendant de service) gagnerait ce que perd l'autre (le service ou département interne), correspond mal à la réalité, surtout en matière de prestations intellectuelles. En effet, la logique du schéma d'externalisation simple devrait aboutir *in fine* à la réduction substantielle des services et départements internes des entreprises. Or, dans la réalité, on constate en moyenne une tendance à la croissance simultanée tant des offreurs externes de services que des effectifs des services internes aux entreprises. Ainsi, dans la mesure où

la part des emplois de services aux entreprises augmente à la fois au sein des secteurs industriels et dans le reste de l'économie, on peut difficilement défendre l'idée selon laquelle la croissance des services serait illusoire, et attribuable uniquement au transfert de certaines catégories d'emplois à partir des secteurs industriels... Ainsi, la notion d'externalisation simple ne suffit pas à expliquer la part croissante de l'emploi de services aux entreprises non corrélée à la croissance économique d'ensemble. C'est bien dans un changement simultané des besoins et des pratiques managériales que l'on peut en trouver les fondements. Si le mode d'externalisation simple garde quelques vertus explicatives, il doit tout d'abord être couplé à la prise en compte de la croissance *des besoins et de la demande* des firmes (telle que nous l'avons abordée précédemment). On aboutit ainsi à un modèle d'externalisation plus complexe qui s'appuie, d'un côté, sur la croissance du recours externe (et donc sur la croissance des emplois dans les services aux entreprises) et, de l'autre, sur le gonflement simultané des fonctions et départements spécialisés, à l'intérieur des entreprises industrielles et des entreprises de services. Dans ces conditions, si le transfert d'activité est bien un des facteurs explicatifs de la croissance des services aux entreprises, il est secondaire et n'explique qu'en partie leur croissance récente. Dans la réalité, les mutations affectant l'industrie sont beaucoup plus larges.

## VERS UNE INDUSTRIE DE SERVICES

L'industrie connaît, en effet, sur la période récente, une véritable mutation stratégique. Comme nous l'avons vu précédemment, on assiste, dans la plupart des économies développées, à un déplacement structurel des sources de la valeur ajoutée en direction des pôles informationnels et tertiaires. De manière plus précise, quatre mouvements sont à l'œuvre, qui, tous, convergent vers une même direction : (a) l'industrie sous-traitte et délocalise un certain nombre de productions à moindre valeur ajoutée ; (b) l'industrie externalise (vers les services) nombre d'emplois et de fonctions auparavant réalisées en interne (informatique, marketing, logistique...) ; (c) l'industrie développe son offre de services autour du produit ; (d) l'industrie développe de plus en plus l'orientation client.

Ces diverses évolutions font que la nature des biens industriels change graduellement. Le contenu en services de ceux-ci n'a cessé de s'accroître sur la période récente, ce qui conduit, dans la plupart des cas, à réduire la part réelle de la fabrication dans la valeur ajoutée d'ensemble. Ainsi, par exemple, dans le cas des produits pharmaceutiques, Pappas et Sheehan [15] montrent que les coûts de fabrication et de *packaging* ne représentent plus désormais que de 5 à 10 % de la valeur totale du produit, le reste des coûts étant composé d'un ensemble d'activités de services incluant les services au client, la planification, l'adaptation régle-

mentaire, la protection juridique, le *marketing* la publicité, les tests, etc. De plus en plus, on observe, dans l'industrie, des rapports au marché et à la clientèle qui, s'écartant incontestablement du modèle impersonnel de la production industrielle, empruntent à des logiques de services relationnels [16]. Ainsi, pour reprendre les termes de Pierre Veltz [17], l'industrie s'inscrit progressivement dans un véritable « paradigme relationnel » impliquant que les performances reposent avant tout sur « une productivité systémique des relations » (entre acteurs internes et externes de l'entreprise), selon un véritable « modèle de service ». Dans ces conditions, les frontières traditionnelles entre industrie et services se brouillent de plus en plus. Autrement dit, la frontière la plus significative entre les activités économiques devrait de moins en moins reposer sur la distinction traditionnelle entre l'industrie et les services, mais passer de plus en plus par une distinction à faire entre activités à forte et activités à faible intensité de relations avec la clientèle. Ce glissement suppose une véritable révolution culturelle pour les secteurs industriels. Mais cette révolution entrouvre des perspectives d'emplois importantes, pour peu que les firmes redévoient leurs compétences et adoptent des organisations et un management dédiés. Les services à l'industrie sont justement là pour les y aider.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] Drouin G., Les services : avenir de l'économie française, *Constructif*, Juin, p. 6-7, 2007.
- [2] Djellal F., Gallouj C., *Introduction à l'économie des services*, Grenoble, PUG, 2007.
- [3] Giarini O., « Hidden Risks, Coming of Age of the Service Economy », *Science and Public Policy*, 13(4), August, p. 219-221, 1986.
- [4] MacPherson A., « Industrial Innovation and Technical Service Linkages : Empirical Evidence from Toronto », *Urban Geography*, 9, p. 466-486, 1988.
- [5] Gallouj F., *Innovation in the Service Economy : the New Wealth of Nations*, Cheltenham, Edward Elgar, 2002.
- [6] Gallouj C., Gallouj F., *Innover dans les services*, Paris, Economica, 1996.
- [7] Djellal F., *Changement technique et conseil en technologie de l'information*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- [8] Walker R., « Is there a Service Economy ? » *Science and Society*, n° 49-1, p. 42-83, 1985.
- [9] Ryckewaert C., Les services dans l'économie française, COE, CCIP, Paris, DT 92-4, 1992.
- [10] Greenfield H., *Manpower and the Growth of Producer Services*, New York, Columbia University Press, 1966.
- [11] Stanback T. et al., *Services : the New Economy*, Totowa, Rowman & Allanheld, 1981.
- [12] Gadrey J., *Socio-économie des services*, Paris, Repères, La Découverte, 2003.

[13] Gadrey J. *et al.*, *Manager le conseil*, Paris, Ediscience, 1992.

[14] Gadrey J. *et al.*, *op. cit.*, 1992.

[15] Pappas N., Sheehan P., The New Manufacturing : Linkages Between Production and Service Activities, dans Sheehan P., Tegart G. (eds), *Working for the Future : Technology and Employment in the Global*

*Knowledge Economy*, Center for Strategic Economic Studies, Victoria University Press, 1999.

[16] Gadrey J., Industrie et services : la convergence, *Alternatives Economiques*, hors série, n° 37, p. 48-50, 1998.

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