

ÉCONOMIE SERVICIELLE ET TRAVAIL : CONTRIBUTION THÉORIQUE AU DÉVELOPPEMENT « D'UNE ÉCONOMIE DE LA COOPÉRATION »

Christian du Tertre

Martin Média | « Travailler »

2013/1 n° 29 | pages 29 à 64

ISSN 1620-5340

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-travailler-2013-1-page-29.htm>

Pour citer cet article :

Christian du Tertre, Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement « d'une économie de la coopération » , *Travailler* 2013/1 (n° 29), p. 29-64.
DOI 10.3917/trav.029.0029

Distribution électronique Cairn.info pour Martin Média.

© Martin Média. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement « d'une économie de la coopération »

Christian du TERTRE

Résumé : *Depuis la fin des années soixante-dix, trois mutations structurelles de l'économie affectent les conditions de création de la valeur et le travail : le rôle moteur des activités de services, la généralisation des NTIC et l'aspect stratégique des dimensions immatérielles des ressources et des produits. Dans ce nouveau cadre, l'activité de travail est confrontée à des enjeux différents de ceux liés à l'ère industrielle, associés à l'irruption de la subjectivité et de l'intersubjectivité. Dans cette perspective, l'approche de la performance économique ainsi que ses modes d'évaluation seront revisités. Il en sera de même de l'économie du temps. Ces deux angles d'analyse alimenteront la critique portée aux dispositifs institutionnels apparus ces trente dernières années et poseront la question clé de l'émergence de nouveaux dispositifs institutionnels, pertinents et légitimes au regard des enjeux du travail réel, et de la dynamique de « l'économie servicielle ».*
Summary, p. 60. Resumen, p. 61.

La plupart des observateurs, économistes ou journalistes estiment que la finance de marché et les processus de globalisation sont à l'origine de la crise qui affecte la dynamique économique d'ensemble, l'année 2008 faisant apparaître au grand jour les dysfonctionnements associés à leur mode de régulation. Ils considèrent que la sortie de crise relève de changements institutionnels concernant avant tout la sphère financière, les autres domaines devant lui être subordonnés. Sans sous-estimer l'importance de ces enjeux, cet article part d'un postulat différent : sans modification du rapport

des entreprises, de la société civile et des institutions au travail, il n'y aura pas de sortie de crise¹. Cela tient, d'abord, au fait que la déstabilisation du « rapport salarial fordien² » prend son origine dans des transformations qui précèdent la déréglementation financière et les processus de globalisation, la place de l'industrie s'étant profondément modifiée dans la dynamique économique d'ensemble dès le début des années quatre-vingt. Cela tient, aussi, à l'importance de la centralité du travail dans nos « sociétés salariales », tant du point de vue de la création de la valeur, de la formation du lien social que de l'identité des personnes en tant que sujet. Dans cette perspective, les fondements de la crise actuelle auraient deux fondements qui s'articulent l'un à l'autre : la non-pertinence et la non-légitimité des dispositifs institutionnels vis-à-vis du *travail réel*³ ; la non-prise en compte de la *centralité du travail* dans la dynamique économique. La crise financière apparaît comme un facteur aggravant les impasses observables dans le domaine du travail.

Trois mutations structurelles affectent les conditions de création de la valeur. Elles prennent leur source dans des évolutions sociétales à propos desquelles les acteurs économiques, sociaux et institutionnels, ont peu de prise. Elles émergent à partir de la fin des années soixante-dix, début des années quatre-vingt⁴. Il s'agit du déclin des activités manufacturières et du rôle moteur joué par les activités de service⁵, de l'apparition puis de

1. Il n'y aura pas, non plus, de capacité de se dégager des dynamiques industrielles et productivistes conduisant à terme à une crise écologique majeure. Nous reviendrons dans un prochain article sur le lien que l'on peut établir entre crise du travail et crise écologique.

2. Le concept de « rapport salarial » a connu, au sein de la théorie de la régulation, plusieurs définitions voisines. Nous retiendrons, ici, celle que formule R. Boyer dans son ouvrage de 1986. Il désigne sous ce concept :

- « le type de moyens de production ;
- la forme de la division sociale et technique du travail ;
- les modalités de mobilisation et d'attachement des salariés aux entreprises ;
- les déterminants du revenu salarial, direct ou indirect ;
- enfin le mode de vie des salariés, plus ou moins lié à l'acquisition de marchandises ou à l'utilisation de services collectifs hors marché. »

Robert Boyer, 1986, *La Théorie de la régulation : une analyse critique*, La Découverte, Paris, page 49.

3. Le concept de « travail réel » est emprunté à l'ergonomie. Il indique que l'activité des salariés est toujours différente de celle qui a été prescrite. Cela ne relève pas de dysfonctionnements, mais de l'écart existant entre la prévision des tâches à réaliser et la complexité des situations réelles de travail rencontrées. Pour reprendre une expression de F. Hubault, le travail se concentre sur ce qui n'a pas été réglé d'avance.

4. Avant qu'apparaissent au cours des années quatre-vingt-dix la dérégulation financière et les processus de globalisation.

5 Au sein des secteurs de service (regroupés, autrefois, sous l'appellation de « secteur tertiaire ») comme au sein des secteurs industriels ou du secteur agricole.

la généralisation des NTIC⁶ (nouvelles technologies de l'information et de la communication) et de l'aspect dominant des dimensions immatérielles⁷ de l'économie. Or, dans ce nouveau cadre, la mise en œuvre du travail se confronte à des enjeux différents de ceux liés à l'ère industrielle. Les activités de service reposent sur la coproduction prestataire/bénéficiaire ; de leur côté, les NTIC modifient substantiellement les formes de la communication et la distinction classique faite entre le travail et le hors-travail ; enfin, le caractère stratégique des dimensions immatérielles de l'économie rend incontournable la prise en compte de la subjectivité des salariés dans la dynamique économique. Ces mutations structurelles sont si profondes que les fondements mêmes des sciences économiques sont remis en question.

Cet article se propose, après avoir explicité l'impact des principales mutations structurelles de l'économie qui concernent directement le travail, d'envisager une nouvelle mise en perspective du rapport de ce dernier à la création de valeur. L'irruption de la subjectivité et de l'intersubjectivité sera au cœur de l'analyse. Dans cette perspective, l'approche de la performance économique ainsi que ses modes d'évaluation seront revisités. Il en sera de même de l'économie du temps. Ces deux angles d'analyse alimenteront la critique portée aux dispositifs institutionnels apparus ces trente dernières années et poseront la question clé de l'émergence de nouveaux dispositifs institutionnels, pertinents et légitimes au regard des enjeux du travail réel, et de la dynamique de « l'économie servicielle⁸ ».

Mutations structurelles et dynamique économique

L'ordre de présentation des transformations structurelles qui agissent sur la dynamique économique correspond aux conditions historiques

6. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont nées de l'invention de la puce en 1973. Elles connaissent des retombées productives à partir des années quatre-vingt.

7. Matériel au sens où les propriétés des biens et des services sont dénombrables et mesurables ; immatériel au sens où leurs attributs ne sont ni dénombrables ni mesurables ; par exemple, la confiance dans la qualité, la pertinence d'une offre vis-à-vis d'une attente d'un ménage ou d'une entreprise, la fiabilité d'une information, la compétence, la dimension heuristique de ce qui est présenté comme une connaissance, les aménités d'un espace, le plaisir d'un loisir ou d'une ambiance, l'esthétique, le confort d'un transport...

8. Le concept « d'économie servicielle » désigne une économie dont la création de la valeur repose sur une activité de service, mobilise principalement des technologies relevant des NTIC et des ressources immatérielles. Elle repose, en grande partie, sur la subjectivité et l'intersubjectivité des salariés.

de leur émergence. La fin des années soixante-dix est marquée par une crise de la croissance industrielle associée à la saturation des marchés des biens d'équipement des ménages et à l'essoufflement du fordisme comme *régime d'accumulation*⁹. À partir des années quatre-vingt, les services qui occupent déjà une place prépondérante dans l'emploi vont, progressivement, jouer un rôle moteur dans la dynamique économique, elle-même. Ce dernier aspect est dû à la stagnation de la demande de biens industriels et à l'extension de la demande de services de la part des entreprises comme des ménages. Elle est en lien avec l'émergence puis la généralisation des NTIC. En effet, ces dernières, après avoir fait leur apparition au début des années quatre-vingt¹⁰ dans les ateliers de production, vont se diffuser à toutes les activités en ouvrant de nouvelles perspectives de gains de productivité et d'innovation dans les services. Enfin, la prééminence des actifs immatériels se fait sentir à la fin des années quatre-vingt, même si des prémices sont observables dès le début de la décennie avec l'émergence de la notion de la compétitivité dite « hors prix », attachée à la qualité des produits. Toutes ces transformations vont conjuguer leurs effets et modifier substantiellement les conditions dans lesquelles le travail crée de la valeur.

La rupture : l'émergence du rôle moteur des activités de service dans l'économie

Un premier constat doit être fait. Dans les pays de l'OCDE, et notamment en France, la baisse de la part des activités manufacturières dans la structure des emplois comme dans celle de la valeur ajoutée s'opère de manière massive et ininterrompue depuis la fin des années soixante-dix (*cf. tableau n° 1 « Variation des emplois par grand secteur »*). L'année 1974 marque, en France, un tournant. Depuis cette année, l'industrie ne cesse de perdre des emplois et voit sa part relative diminuer au sein de la structure de l'emploi, alors que cette part n'avait pas cessé d'augmenter depuis la révolution industrielle. Il en est de même de la valeur ajoutée. Ce n'est pas un phénomène français, tous les pays de l'OCDE connaissent une telle évolution. Entre 1991 et 2010, la part de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière

9. Ce concept désigne « l'ensemble des régularités assurant une progression générale et relativement cohérente de l'accumulation du capital, c'est-à-dire permettant de résorber ou d'étaler dans le temps les distorsions et déséquilibres qui naissent en permanence du processus lui-même. » R. Boyer, *op. cit.*, page 46.

10. Il a fallu une dizaine d'années pour que la mise au point technologique de la « puce » (microprocesseur) connaisse des développements industriels significatifs (C. du Tertre et G. Santilli, 1992).

dans la valeur ajoutée totale en Allemagne est passée de 27,9 % à 20,9 %. Certes, l'activité manufacturière résiste mieux en Allemagne qu'en France¹¹, mais le processus d'ordre structurel est identique.

Mais là n'est peut-être pas l'essentiel¹². Il faut remarquer que le développement des services n'est pas la simple expression d'un déplacement sectoriel des activités productives. Il est, plus profondément, la conséquence des nouvelles conditions générales de création de la valeur qui concernent toutes les entreprises, y compris les entreprises industrielles. En effet, ces dernières suivent, elles aussi, trois évolutions :

– les entreprises industrielles ont tendance à offrir de plus en plus de services associés à leurs produits. Certains auteurs (Moati, 2007) utilisent de manière imagée l'expression de « bouquets » pour désigner la façon dont les industriels font varier la composition de leurs offres en associant à leurs produits une gamme plus ou moins variée de services. Cela tient à la saturation¹³ des marchés manufacturés et à l'intérêt grandissant des ménages comme des entreprises à la performance d'usage des produits (en quoi cet usage rend service). Dans certains cas, les entreprises industrielles ont été amenées à transformer de manière radicale leur stratégie, se transformant en entreprise de services, abandonnant l'activité de fabrication en tant que telle ; c'est l'exemple d'IBM qui a arrêté de produire des ordinateurs et qui s'est spécialisée dans l'offre de services informatiques. Dans d'autres cas comme la téléphonie mobile, le produit est « donné » (ou vendu à un prix dérisoire) au consommateur en échange de sa fidélité aux services informationnels de l'entreprise. Dans d'autres cas encore, l'équipement est loué (les photocopieurs et Xerox, les pneus destinés aux poids lourds et Michelin), l'entreprise s'engageant dans la vente d'une performance d'usage¹⁴ ;

11. En France, dans la même période, la part de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière passe de 18,4 % à 10 %, le positionnement de l'industrie allemande dans le haut de gamme étant l'une des principales explications de ce différentiel.

12. Cet article ne cherche pas à entrer dans le débat d'ordre macro-économique sur le rôle moteur ou non des secteurs industriels dans l'économie contemporaine des pays de l'OCDE. Cela constituerait un autre objet de réflexion en soi. Il expose les raisons pour lesquelles les activités de service constituent l'essentiel de la production de valeur et les conséquences que cela a sur le travail.

13. Un marché est dit « saturé » lorsque les ménages sont équipés du bien d'équipement qu'il fournit. Le marché se transforme de marché de premier équipement en marché de renouvellement ou marché de multiéquipements. Ces derniers sont très instables et reposent sur un *trend* de croissance faible ou négatif. Dans cette perspective, les pays émergents apparaissent comme des « relais de croissance ». Mais, généralement, l'exportation d'équipements vers ces pays se traduit rapidement par une exportation de capitaux, les capacités productives se développant sur place.

14. C'est, notamment, le cas pour les entreprises qui changent de modèle économique et qui s'engagent dans l'économie de la fonctionnalité, cf. G. Gaglio, J. Lauriol et C. du Tertre, 2011.

- au sein même des entreprises industrielles, les emplois sont de plus en plus affectés à des activités de service : activités logistiques, de commercialisation, de maintenance, d'intermédiations communicationnelles et financières... Ces emplois augmentent en nombre et en proportion vis-à-vis des emplois de fabrication proprement dits, ceux des ateliers de production ;
- enfin, les entreprises industrielles réalisent, comme toutes les entreprises, de plus en plus d'investissements immatériels (*cf. encart n° 8*). En effet, comme dans toutes les entreprises, on constate que la part des dépenses destinées aux investissements matériels (machines-outils, équipements informatiques...) diminue au regard de la part des dépenses réservées aux investissements immatériels concernant l'achat de services (formation, communication, recherche/développement [R & D]...). Les services, notamment immatériels et relationnels, sont au cœur des dynamiques d'accumulation de valeur.

Quant au fond, le caractère moteur des activités de service peut être lu à travers deux phénomènes :

- alors que, dans le passé, ces activités engendraient très peu de gains de productivité, depuis les années quatre-vingt-dix cette situation a changé. La bureautique et Internet permettent de réaliser toujours plus rapidement le traitement d'une information devenue de plus en plus complexe. Parallèlement, les NTIC favorisent l'introduction d'innovations de services. En d'autres termes, les services connaissent à leur tour, sur la base des NTIC, un lien entre les gains de productivité et l'innovation qui est porteur de développement ;
- les activités de service destinées aux investissements immatériels représentent, aujourd'hui, la part essentielle des investissements des entreprises quel que soit leur secteur d'activité. Il faut remarquer à leur sujet que ces investissements ont souvent pour finalité la progression des compétences des collectifs de travail, la pertinence de l'organisation et de leurs offres vis-à-vis des attentes de leurs clients, la confiance qui leur est accordée.

En définitive, les services apparaissent comme étant au cœur du développement économique et des processus d'accumulation de valeur.

La généralisation de l'utilisation des NTIC

Le traitement numérique de l'information va avoir de profonds impacts sur la dynamique économique dans les secteurs d'activité traitant de

l'information, mais également sur toutes les activités productives, chacune étant toujours amenée à mobiliser un nombre grandissant d'informations plus ou moins formalisées.

La microinformatique va, d'abord, faire son apparition dans le monde industriel et donner lieu à ce qui sera appelé « la robotique » (C. du Tertre et G. Santilli, 1992). La pénétration des automates programmables dans le système productif industriel autorise la production de produits de qualité variée dans les mêmes ateliers, dégage des gains de productivité et réduit les tâches directement productives au bénéfice des tâches de régulation (contrôle qualité, outillage, maintenance, réglage). Cette mutation du travail ouvrier va se traduire par un allègement des opérations exigeant des interventions manuelles classiques et par une accentuation des activités intellectuelles. La mobilisation de la subjectivité des opérateurs de leur mode de représentation du système technique va être au cœur de la performance de la production. Il faut remarquer, cependant, que ce processus se réalisant dans un contexte d'ensemble de stagnation des activités industrielles (la saturation des marchés), la généralisation de l'automatisation flexible conduit aussi à des réductions considérables d'emplois (*cf. le tableau n° 1*). Plus l'industrie s'adapte, plus elle perd d'emplois. C'est l'aspect pervers de l'innovation technologique dans ce secteur depuis plus de trente ans. Malgré les discours rassurants, la recherche de compétitivité fondée sur l'innovation technologique se traduit, à terme, par des pertes d'emplois. C'est pourquoi les salariés sont confrontés à des injonctions paradoxales : il leur est demandé de « s'impliquer subjectivement » pour faire progresser la productivité et la qualité, alors même que les formes de concurrence conduisent l'entreprise à ne pas garantir la stabilité de l'emploi. Ce constat est très mal vécu par les opérationnels, y compris certains cadres qui prennent conscience de l'impasse : la compétitivité de l'entreprise industrielle ne garantit pas les emplois de demain.

Dans les années quatre-vingt-dix, les NTIC vont s'étendre à la bureautique, c'est-à-dire aux activités spécialisées dans le traitement de l'information. À la suite des administrations publiques ou privées, des banques, des assurances..., les activités de services, dans leur ensemble, disposent de nouvelles possibilités de formalisation, de traitement, d'archivage, de restitution, de circulation de l'information en utilisant le support microinformatique. Ce déploiement des NTIC dans les services provoque, d'abord, de nombreuses craintes comme celles très médiatisées d'Alain Minc affirmant que les emplois allaient être détruits en grand nombre et que « les banques et les assurances seraient la sidérurgie de demain » (Annandale et

Bertrand, 1990). Or, ces craintes se sont révélées injustifiées, les emplois ayant considérablement progressé en parallèle aux gains de productivité (cf. *tableau n° 1*).

En réalité, l'innovation, la productivité et l'emploi relèvent de relations différentes dans l'industrie et dans les services¹⁵. Dans ces derniers, l'innovation associée à l'introduction des NTIC concerne, d'abord, le processus de production. Cela crée, ensuite, des opportunités d'offres de nouveaux services venant répondre à des demandes non saturées. L'innovation s'y déploie, donc, selon un mode original, différent de celui en vigueur dans l'industrie et crée des opportunités de création d'emplois (Boulin, Tallard, du Tertre, 1992). L'importance de ces créations ne sera pas homogène, les services immatériels et relationnels rencontrant des attentes plus fortes de la part des ménages comme des entreprises (cf. *encart n° 3* concernant l'évolution de l'emploi par configuration productive de services). Le rythme de ces créations sera, par ailleurs, dépendant de la croissance du pouvoir d'achat des ménages et de la capacité d'autofinancement des investissements immatériels¹⁶ des entreprises, d'un côté, de l'accessibilité des services, de l'autre (synchronisation temporelle offre/demande, proximité « géonomique¹⁷ », partage des mêmes référents culturels, notamment en termes de connaissances et d'informations...). Surmonter ces contraintes exigera de faire évoluer le travail, son organisation temporelle, sa localisation, les compétences qui s'y déploient.

Enfin, lors des années quatre-vingt-dix, deux mille, se généralisent Internet et les technologies multimédia qui affectent le mode de circulation de l'information et la capacité d'articuler des modes d'information très formalisées (figées de manière sémantique) avec des informations qui le sont moins en mobilisant le son et l'image. Cette nouvelle circulation de l'information, très horizontale, va accélérer la communication, mais interroger aussi son contenu et sa valeur informationnelle.

En définitive, ces nouvelles technologies se développent dans le même temps que se déploient de plus en plus d'activités communicationnelles. Les données, les informations comme les connaissances sont

15. Dans l'industrie, l'innovation de produit précède l'innovation de procédé. C'est sur la base d'un produit stabilisé que s'engage la production en série. Cette dernière bénéficie d'innovations techniques destinées, essentiellement, à améliorer la productivité. Dans les activités de service, l'innovation de procédé permet d'obtenir des gains de productivité vis-à-vis des anciennes tâches, mais autorise, aussi, l'innovation de services destinés à mieux répondre aux attentes des bénéficiaires.

16. C'est-à-dire des investissements en service.

17. La relation distance-temps.

devenues des ressources stratégiques pour toutes les organisations. Elles sont au centre des activités de service. Elles peuvent être considérées tant comme des ressources destinées à la production que comme des résultats de cette dernière : produire des informations ou des connaissances en mobilisant des informations et des connaissances moins élaborées.

Le rôle prédominant des attributs immatériels des biens et des services

La troisième mutation structurelle concerne le rôle stratégique des attributs immatériels des biens et des services dans l'économie contemporaine. Certes, la concurrence par les prix reste de rigueur, mais elle n'agit pas seule. Elle est articulée à la qualité : l'esthétique, la confiance, la pertinence vis-à-vis d'attentes, la symbolique, la dimension culturelle...

Or, ces dimensions ne relèvent pas d'opérations cardinales ni de mesures vérifiables en temps réel ou contrôlables de manière ex-post. L'appréciation de ces aspects qualitatifs relève de processus d'évaluation implicites ou explicites qui conduisent à formuler des jugements de valeur se diffusant au sein de réseaux sociaux, au sens de communautés de pensée et d'action ou de communautés de pratiques. Les conditions à partir desquelles se propagent ces effets d'opinion ont un impact direct sur les attentes et les demandes, sur la façon dont les bénéficiaires s'adressent aux entreprises, s'engagent dans la coproduction du service. Elles ont, aussi, un effet direct sur le travail et la performance de l'entreprise. De ce point de vue, l'appréciation de la qualité des biens et des services n'est pas liée à la seule qualité du processus de production, mais aux formes que prennent les représentations, c'est-à-dire les « formes de conscience » et les « formes de pensée » qui dépassent le seul cadre de l'entreprise.

Le poids grandissant de cette dimension immatérielle des attributs des « *output* » va influencer sur le caractère stratégique de la qualité des ressources immatérielles de l'organisation ; notamment sur la compétence des collectifs de travail, la pertinence de l'organisation et de sa gouvernance, la confiance dans la capacité des entreprises de respecter leurs engagements. Dans cette perspective, la performance de l'entreprise sera dépendante de la façon dont son activité productive affecte, en retour, les ressources mises en œuvre, notamment les ressources humaines, comme de la façon dont ces ressources font l'objet d'investissements immatériels favorisant leur développement.

En définitive, les formes de la production de la valeur de toutes les organisations sont de plus en plus confrontées aux contraintes qui relèvent d'une dynamique économique dénommée « servicielle » : prééminence des activités de service, usage intensif de données, d'informations et de connaissances, dimensions immatérielles des ressources et des résultats de la production. Ces constats sont d'autant plus importants à reconnaître et à faire connaître que le travail, dans ces dynamiques servicielles, prend des formes renouvelées qui le distinguent de ce qui le caractérisait pendant l'ère industrielle.

« Coopération transverse » et subjectivité

Les transformations structurelles de la dynamique économique conduisent à donner une place stratégique à la « coopération transverse », c'est-à-dire à la coopération entre les prestataires d'un service et les bénéficiaires de ce service. En effet, tout service est *coproduit* par un prestataire et un bénéficiaire. En d'autres termes, les « clients », « les usagers »... interviennent au sein même du procès de travail¹⁸. Cette « irruption » du bénéficiaire dans le procès de travail a un impact sur son organisation, son déroulement, sur la performance de la production. Dans l'industrie, l'action du consommateur n'intervient pas dans le processus productif, même si certaines actions sont faites en son nom. Il n'est pas présent physiquement¹⁹. Dans les services, le salarié est engagé, d'une part, dans une relation salariale qui le conduit à agir sous contrainte de subordination, d'autre part, dans une « relation de service » (Gadrey, 1990, 1992) qui relève d'un construit social et institutionnel différent²⁰ (du Tertre, 2002).

Dans cette perspective, la *coopération* (cf. *encart n° 5*) ne va plus se limiter, comme dans l'industrie, à la coopération entre pairs au sein des équipes de travail (la coopération horizontale) et à la coopération au sein de la ligne hiérarchique (la coopération verticale). Elle va s'étendre à la coopération avec des personnes extérieures à l'entreprise (ou à l'entité de l'entreprise directement concernée) dénommée « coopération

18. Sur un plan théorique, le concept de « procès de travail » perd de sa dimension heuristique, les « rapports sociaux de travail » ne pouvant plus se limiter au seul « rapport salarial ». C'est pourquoi, il sera remplacé par celui de « configuration productive » présenté dans l'encart n° 2, qui tient compte de l'action engagée par le bénéficiaire dans le service.

19. Depuis peu, dans certaines industries dont l'activité est destinée aux entreprises, le client se déplace et intervient dans la production elle-même. C'est le cas, par exemple, de l'imprimerie. Mais cela reste encore marginal.

20. Cf. aussi le réseau européen de recherche RESER (European Association for REsearch on SERvices).

transverse ». Cette dimension de la coopération va avoir deux séries d'implication à prendre en compte, l'une relève de la subjectivité et de l'intersubjectivité dans le travail, l'autre des conditions sociales d'accessibilité aux services qui affectent le travail à partir d'enjeux en partie extérieurs à l'entreprise.

« Coopération transverse », subjectivité et intersubjectivité

La place centrale accordée à la subjectivité et à l'intersubjectivité dans les dynamiques de services doit être analysée. Après avoir présenté ce que recouvrent ces expressions, nous précisons leur rôle dans les pratiques d'arbitrage et la façon dont elles s'articulent à des « formes de conscience » et des « formes de pensée » d'ordre collectif.

a. Les différents registres de la subjectivité et de l'intersubjectivité

La dimension de la coopération qui relève de la « relation de service²¹ », crée un lien direct entre les salariés en situation d'exécution et les bénéficiaires. Sur un plan économique, la forme que prend cette relation a des effets très significatifs sur la qualité du service, l'efficacité des moyens mis en œuvre (en d'autres termes sur la productivité) et la rentabilité de l'activité (cf. la troisième partie de cet article et l'article d'Olivier Blandin)²². Or, cette relation repose sur des dimensions subjectives et intersubjectives qui englobent cinq registres d'enjeux (du Tertre, 2001). Les deux premiers concernent le salarié et le bénéficiaire en tant que sujets, les trois autres lient cette dimension de sujet à des aspects plus construits sur un plan social et institutionnel :

- *le registre psychique* : l'activité de coproduction reposant sur la coopération met en œuvre des affects, des logiques de « transfert » / « contre-transfert », au sens analytique du terme. La relation de service provoque, ici, à travers la dynamique de coopération, un travail psychique sous le regard de l'autre ;
- *le registre communicationnel* : l'échange d'informations formalisées, notamment sur un plan numérique, ne suffit pas à la réalisation du service²³. Ce dernier exige l'échange d'informations non formalisées qui

21. Cette relation de service peut être plus ou moins centrale selon les configurations productives de service (cf. encart n° 2) ; ce qui est désigné par l'expression « d'intensité relationnelle ».

22. Elle a aussi un impact sur l'environnement social et écologique à travers les effets indirects (ou induits) du service, désignés en économie par l'expression « externalités ».

23. Il faut noter à ce propos que l'usage abusif de l'échange d'informations à travers des supports numériques affaiblit le contenu informationnel de ces échanges. En effet, la séparation

seront captées par l'activité sensorielle des personnes. Car l'activité associée au service, celle du prestataire comme celle du bénéficiaire, met en mouvement les corps, ce qui permet aux acteurs, d'un côté, d'émettre des informations, de l'autre, d'intégrer, d'interpréter et de traiter cette information indispensable à leurs réflexions, leurs décisions, leurs comportements et engagements réciproques ;

- *le registre technique ou professionnel* : la « relation de service » mobilise la mise en œuvre de savoir-faire, d'aptitudes techniques et professionnelles tant par le prestataire que par le bénéficiaire. La compatibilité de leurs connaissances et savoir-faire techniques a un impact sur la qualité de la coopération. Les déficiences de connaissances de part et d'autre peuvent avoir des conséquences néfastes sur les interactions subjectives (mépris, mise à distance, ou empathie, prise en charge...). Dans une telle perspective, la compétence « technique » du bénéficiaire peut parfois déstabiliser sur le plan subjectif le salarié en situation de face à face ;
- *le registre social* : les acteurs du service ont toujours une représentation sociale de leur interlocuteur qui va s'encadrer dans des liens relevant de l'égalité, de la subordination ou de la domination. Le pouvoir d'influence du médecin, celui du professeur qui s'exerce au travers de la coopération ne relève pas uniquement de ses connaissances, mais également de sa position sociale et institutionnelle ;
- *le registre juridique et civique* : la relation s'appuie, généralement, sur un contrat qui engage le prestataire, bien entendu, mais aussi le bénéficiaire. Ce contrat peut être formalisé sur un plan juridique ; il est, souvent, aussi, informel et peut relever d'un « contrat moral », d'une reconnaissance de liens civiques engageant des droits et des devoirs pour chaque type d'acteur. Il peut s'appuyer sur une éthique partagée engageant une convention informelle rendant compte de ce qui est juste ou non de faire.

L'ensemble de ces dimensions concernant la subjectivité et l'intersubjectivité va avoir des conséquences majeures sur la façon dont est surmonté l'écart entre le prescrit et le réel, sur la façon dont s'exercent les pratiques d'arbitrage, et *in fine* sur la performance des activités de service.

23. (*suite*) de la communication de celle qui s'exprime à travers les corps (l'auditif, la vue, le toucher, le goût) se coupe d'une partie très substantielle de la richesse informationnelle. Cette perte de substance informationnelle que beaucoup de technologues négligent est à l'origine de nombreuses incompréhensions dans le travail, de non-dits..., qui se traduisent non seulement par des dysfonctionnements productifs, de la non-qualité de service, mais aussi par une aggravation de l'anxiété, des maladies psychosomatiques et mentales sur le plan humain. Si la contrainte spatiale des activités informationnelles semble en partie levée par cette nouvelle vague technologique, cela s'opère souvent au détriment des conditions de travail, de la santé au travail et de la qualité du service.

b. Subjectivité, intersubjectivité et arbitrages

Il faut remarquer que la qualité du service s'acquiert, en grande partie, en « temps réel », au moment où la « coopération transverse » se déploie. En effet, lors des face-à-face, les salariés sont constamment amenés à arbitrer entre les prescriptions dictées par la hiérarchie, les attentes spécifiques des bénéficiaires et les ressources dont ils disposent. Ils sont amenés ainsi à trouver un cheminement opératoire, à chaque fois reconstruit, entre les normes de productivité et la qualité du service (le cheminement du travail bien fait) ; entre l'application des processus prévus par la ligne hiérarchique et leur reconfiguration en lien avec les événements qui adviennent. Ces événements peuvent être considérés comme de nouvelles ressources facilitant la réalisation du service ou, au contraire, de nouveaux obstacles, entre le prescrit et ce qu'attend le bénéficiaire.

Devant cette réalité qui échappe aux prescripteurs, aux technologues, aux cadres en situation hiérarchique, le salarié est amené à mobiliser sa propre subjectivité tout en devant tenir compte de celle de son interlocuteur. D'une certaine manière, il agit sur un plan professionnel sous le regard du bénéficiaire. La conscience de la situation qu'il rencontre, comme les connaissances professionnelles qu'il est à même de mobiliser deviennent essentielles. Les compétences personnelles et collectives (*cf. encart n° 4*), la confiance en soi, celle instaurée au sein de l'équipe et avec les bénéficiaires, la pertinence de l'organisation et des marges de manœuvre dont il dispose, sont autant de ressources stratégiques pour lui. La subjectivité et l'intersubjectivité sont, ainsi, au cœur de l'activité, la dimension humaine du travail conditionnant la performance du service.

c. « Formes de conscience », « formes de pensée » et doctrines

Mais, sur la base de quels critères d'ordre collectif et-ou institué agissent les salariés en situation de face à face ? Bien entendu, ils vont adosser leur action aux normes fixées par l'entreprise pour assurer la prestation. Mais, ces dernières relevant essentiellement des dimensions mesurables et dénombrables du service sont dénuées de caractère opératoire vis-à-vis des enjeux relevant de sa dimension immatérielle, ceux relevant de la subjectivité et de l'intersubjectivité. Dans ces dimensions de l'action, le salarié est amené à faire appel à la représentation qu'il se fait de sa mission, des attentes du bénéficiaire, et de ce que ce dernier est en droit d'attendre (*cf. article d'Olivier Blandin dans ce dossier*). Il fait appel, d'une part, à la conscience qu'il a de la situation rencontrée, d'autre part, à des « formes de pensée » qui structurent sa façon de réfléchir. Se joue, ici, en grande partie, l'articulation de la dimension individuelle et collective de l'action.

Les « formes de conscience » sont façonnées par les règles et les postures de métier qui agissent comme des repères permettant de juger d'une situation. En d'autres termes, ces « formes de conscience » s'adosent à ce que la psychodynamique du travail dénomme « les défenses collectives » et les « règles de métier » (Dejours, 1993). Mais, la façon de penser l'action ne peut pas se limiter à ce qui relève du métier et à ce qui lui advient. Plus profondément, elle s'adosse également à la façon de penser le rapport de son travail à la société ; non pas à la société prise dans son ensemble, mais à des pans d'enjeux sociétaux qui affectent de manière plus ou moins directe l'activité du salarié. Le concept de « formes de pensée » désigne cette deuxième dimension de la réflexion dans le travail.

Elle est structurée par des « concepts » dont le regroupement constitue une « doctrine ». En effet, les salariés mobilisent implicitement ou explicitement des expressions « clés » qui servent de référents et expriment de manière condensée une façon d'aborder le réel. Leur statut de concept et leur portée heuristique dépendent, d'une part, de la cohérence de leurs articulations, d'autre part de leur capacité d'associer deux types de connaissances : celles qui proviennent de l'expérience, notamment professionnelle, celles qui proviennent des avancées scientifiques²⁴. Des conflits de doctrines apparaissent alimentant des conflits intersubjectifs et des conflits collectifs dans le travail. C'est ce qui explique, en particulier, en quoi les activités de service peuvent être porteuses de conflits qui apparaissent souvent, en première lecture, comme relevant de l'espace intersubjectif, alors qu'ils relèvent quant au fond de conflits de doctrines, c'est-à-dire de systèmes de pensée collectifs contradictoires.

« Coopération transverse », accessibilité des services et tensions temporelles

Comme nous l'avons vu précédemment, la coopération entre prestataires et bénéficiaires s'opère souvent en face à face²⁵. Cela contribue à octroyer une place déterminante à la subjectivité et à l'intersubjectivité, mais cela complexifie, également, d'une part, l'organisation temporelle du travail, d'autre part, les conditions d'accessibilité aux services.

24. Tant en sciences dites « exactes » qu'en sciences sociales et humaines.

25. Au regard de la dynamique économique, les articulations entre offres et demandes ne peuvent pas être régulées par une gestion de stocks comme c'est le cas dans les activités manufacturières. Les régulations offres / demandes relèvent de logique de synchronisation temporelle et s'opèrent en « temps réel » sur la base d'horaires d'ouverture ou de dispositifs de rendez-vous.

a. « *Coopération transverse* » et *synchronisation temporelle*

La « coopération transverse » suppose la synchronisation du temps de travail des salariés avec le temps de disponibilité des bénéficiaires qui est souvent perçu par ces derniers comme un temps contraint. Cela crée de nouvelles tensions entre acteurs relevant de contraintes temporelles d'origines différentes. Sur un plan opérationnel, ces enjeux s'expriment à travers l'extension ou non des horaires d'ouverture ou les conditions de prises de rendez-vous, la régulation de la disponibilité des uns et des autres relevant de la notion de « files d'attente ».

L'allongement des horaires d'ouverture crée une satisfaction chez les bénéficiaires dans la mesure où cela réduit les temps d'attente ; mais cela crée de fortes contraintes sur le travail en termes de flexibilité (longévité et flexibilité des horaires de travail, flexibilité des charges de travail, logique « d'astreintes »). À l'opposé, la réduction des horaires d'ouverture ou celle des plages de rendez-vous augmente les contraintes temporelles des bénéficiaires et les temps d'attente considérés comme de la non-qualité ; mais cela allège la flexibilité du travail, même si cela peut accroître l'intensification du travail lorsque la longueur « de la file d'attente » provoque une pression du bénéficiaire sur le rythme de travail du prestataire. C'est pourquoi l'enjeu de la régulation du temps de travail et des autres « temps contraints » est au cœur des tensions sociales et économiques ; cela concerne tant les salariés et l'organisation du travail que les bénéficiaires et leurs modes de vie²⁶.

b. « *Rapport social d'accessibilité* », *travail et territoire*

La synchronisation temporelle offre/demande propre aux services s'accompagne d'autres contraintes qui ont trait à l'accessibilité des services. Si, dans l'industrie, l'accès au bien dépend quasi uniquement de son prix relatif (relatif aux revenus des acheteurs), dans les services, les contraintes d'accessibilité relèvent toujours de la solvabilité des ménages, mais s'étendent à d'autres dimensions : le temps et le coût du transport pour se rendre là où le service est réalisé ; les prérequis d'ordre culturel (notamment la maîtrise de la langue) afin d'être à même de se représenter l'intérêt du service ; les compétences, voire les équipements requis par le bénéficiaire, pour qu'il puisse s'engager dans la coproduction du

26. Ce qui est présenté, ici, entre un prestataire et un bénéficiaire externe à l'entreprise peut s'étendre à la relation de service entre différents services d'une même entreprise. Le mode de régulation du temps de travail du prestataire a, alors, un impact sur l'organisation du temps de travail du bénéficiaire ; et réciproquement.

service. Or, ces conditions d'accessibilité sont fortement inscrites dans les dynamiques du territoire dans lequel le service est réalisé. En d'autres termes, le « rapport social de travail » va être dépendant du « rapport social d'accessibilité », c'est-à-dire des caractéristiques sociales, culturelles, géographiques, institutionnelles du territoire concerné. Dans cette perspective, les dynamiques de proximité constituent des leviers prépondérants²⁷, les caractéristiques des territoires ayant une forte influence sur le travail.

Il faut remarquer, par ailleurs, que ces contraintes d'accessibilité qui pèsent sur le travail peuvent être assouplies dans la mesure où la frontière entre ce que doit faire le prestataire et ce que doit faire le bénéficiaire n'est jamais figée. Pour échapper à une partie des contraintes d'accessibilité, celles qui tiennent à l'espace et au temps, les prestataires engagent souvent des stratégies qui conduisent à ce que les bénéficiaires fassent, par eux-mêmes, une partie du travail du prestataire. Cela provoque des gains de productivité sans que le salarié voie son travail s'intensifier ; cela supprime les contraintes de synchronisation temporelle vécue comme assujettissante tant par le salarié que par le bénéficiaire. Il faut cependant remarquer que cette orientation conduit à accroître les temps contraints des bénéficiaires et à faire dépendre la qualité du service des compétences des bénéficiaires. Le « rapport social d'externalisation » est ainsi confronté aux limites de la complexité des services offerts.

En définitive, le rôle prédominant des services dans la dynamique économique²⁸ met en évidence des aspects du travail qui n'avaient pas été pris en compte tant par la théorie économique que par les acteurs institutionnels et sociaux au sein de l'économie réelle. Dans le passé, ces dimensions du travail étaient bien présentes, mais elles étaient considérées comme secondaires et donc négligeables. Aujourd'hui, ces aspects du travail sont au cœur des formes contemporaines de la création de la valeur. Cela invite à revisiter les conditions à partir desquelles les dispositifs institutionnels régulent le travail.

27. Il faut noter à ce propos qu'en étant confronté à des contraintes d'accessibilité, le développement des services est fortement ancré territorialement et peu soumis aux phénomènes de délocalisation (C. du Tertre, 2008, 2013), même s'il existe quelques exceptions (centres d'appel, centres de traitement informatique de données). Dans cette perspective, plus l'industrie intègre de services, plus son ancrage territorial sera pérenne. Là réside, d'ailleurs, l'une des raisons de la compétitivité de l'industrie allemande.

28. À cet égard, un regard nostalgique sur le passé industriel conduit à passer à côté du réel du travail et à enfermer le travail industriel contemporain dans une impasse.

Deux séries de défis d'ordre institutionnel

Les mutations structurelles décrites plus haut provoquent des changements profonds des rapports entre le travail et l'économie ainsi que de nouveaux enjeux de régulation. Or, la plupart des dispositifs institutionnels qui vont émerger au cours des dernières décennies vont être marqués, d'un côté, par une difficulté des acteurs à prendre en considération la portée des mutations structurelles liées à l'économie servicielle, de l'autre, par une domination des acteurs gestionnaires et financiers conduisant à la négation du travail réel des personnes en situation d'exécution comme d'encadrement²⁹. L'absence de politiques publiques adaptées et la faiblesse du débat public concernant le travail aggravent les tensions sur les plans humain (notamment les atteintes à la santé...), social (la dissolution du lien social...), et économique (instabilité de la croissance d'ensemble comme de celle des entreprises, impasses du mode de développement). Pour l'essentiel, deux principaux défis³⁰ peuvent être identifiés et relevés en s'appuyant sur un renouvellement des « formes de pensée » et des théories en sciences sociales concernant l'économie et le travail. La première concerne la performance économique et les modes de son évaluation ; la seconde, l'économie du temps et le rôle stratégique des investissements immatériels.

La performance économique et ses modes d'évaluation

La notion de performance émerge vers la fin des années quatre-vingt par analogie au domaine du sport. Être performant, c'est dépasser son concurrent. Cela correspond à la période où l'expression compétitivité est devenue courante pour désigner la capacité des entreprises de gagner des parts de marché dans un environnement instable dans lequel le *trend* de croissance reste faible voire nul. La notion de performance émerge donc dans une période où le rapport à l'économie se transforme tant du côté des entreprises que de celui des acteurs institutionnels préoccupés d'enjeux macro-économiques. Cela dit, cette notion s'inscrit dans une tradition industrielle qui considérait que les entreprises performantes étaient inscrites dans la dynamique dite « fordienne » de création de la valeur. Au cours des années quatre-vingt-dix, un usage différent de cette

29. La crise du travail s'étend aujourd'hui à une partie significative de l'encadrement, les risques dits « psychosociaux » les affectent en grand nombre.

30. Cet article se concentre sur ces deux défis, car ils sont au cœur des tensions concernant le travail depuis une quinzaine d'années. Cela n'est pas, bien entendu, exhaustif.

notion s'opère qui octroie une place prépondérante au devenir financier de l'entreprise, considéré comme très lié à ses capacités de gagner des parts de marché³¹. Aujourd'hui, c'est l'articulation du primat du financier et de la logique industrielle néofordienne qui provoque des tensions majeures au sein des collectifs de travail, car elle entre en contradiction frontale avec la prise en compte du travail réel, et les processus de sa reconnaissance.

a. L'héritage fordien

L'approche industrielle et fordienne de la valeur relève de trois registres (*cf. encart n° 7*) qui se présentent suivant un ordre très précis : 1. la qualité des produits ; 2. les gains de productivité ; 3. la rentabilité.

Il est important de souligner que le premier registre est celui de la qualité. C'est sur la base de la fabrication de prototypes puis de petites séries que l'entreprise est en capacité de stabiliser la qualité et de mettre au point son suivi. L'appréciation de la stabilisation de la qualité s'opère à l'aide d'outils de mesure, la qualité étant renvoyée à des normes associées à différents étalons de mesure.

Une fois la qualité du bien stabilisée, l'entreprise recherche des gains de productivité afin de réduire son coût unitaire. Cela concerne l'organisation du travail, l'usage des consommations intermédiaires et celui des équipements productifs (le capital sous sa forme physique). Dans le fordisme, les déterminants de productivité relèvent des « économies d'échelle » (plus l'échelle de la production croît, plus les coûts unitaires des biens produits diminuent) ; du progrès technique qui permet d'intégrer des phases productives originellement séparées et d'augmenter le rendement des machines ; et de l'intensification du travail direct des ouvriers, notamment, des ouvriers spécialisés (les OS). C'est sur la base des gains de productivité que les entreprises sont en capacité de faire baisser les coûts unitaires des biens et à leur suite leurs « prix relatifs », c'est-à-dire leurs prix vis-à-vis du revenu des consommateurs potentiels. Ce processus dynamique accroît la demande, de manière induite la production et l'emploi.

Dans ce modèle, la rentabilité, apparaît comme le résultat des processus de stabilisation de la qualité des biens et de l'obtention de gains de productivité. Il apparaît comme stable et légitime, car l'approche fordienne de la performance conduit au partage de la création de la valeur de telle manière que la marge des entreprises assure leur rentabilité, que

31. Dans des secteurs d'activité « saturés », gagner des parts de marché se fait toujours au détriment du volume des ventes des concurrents. Cela conduit à les mettre en difficulté, voire à les faire disparaître.

la croissance des salaires des travailleurs contribue à la croissance de leur pouvoir d'achat, et que la baisse des prix relatifs des biens accroît la demande solvable des consommateurs.

Trois remarques doivent, ici, être mentionnées :

- les gains de productivité ne sont pas supportés de manière identique par les différentes catégories de salariés. Ce sont les ouvriers de production dans les sites organisés de manière taylorienne ou fordienne qui assurent l'essentiel de ces gains. Les autres catégories de salariés, y compris au sein des entreprises industrielles, seront plus préservées ;
- le consensus social qui s'est institué autour de ce « modèle de performance » est le résultat d'un processus historique (de luttes sociales) et d'un construit institutionnel reposant sur « un dialogue social » adossé à la reconnaissance des syndicats de salariés dits « représentatifs ». Ce consensus était fondé sur le plein emploi, l'accès aux prestations sociales et la croissance du pouvoir d'achat³². En contrepartie, l'organisation du travail et la gestion de la production relevaient d'un domaine réservé à la direction de l'entreprise et à ses cadres ;
- les effets externes négatifs de cette production industrielle ne sont pas pris en charge par l'entreprise. Ils sont considérés comme relevant de la responsabilité des pouvoirs publics. Que cela soit sur un plan environnemental ou social, les « dégâts du progrès » sont rejetés vers la puissance publique. Cette dernière se retourne, en partie, vers les entreprises, notamment à propos des accidents du travail et des déchets, mais qu'en partie, le reste devant être recyclé de manière naturelle par la biodiversité ou pris en charge par la société civile.

b. Le modèle financiarisé et néo-industriel de la performance

Fin des années quatre-vingt, début des années quatre-vingt-dix, le modèle de performance faisant référence au sein des directions d'entreprise s'est transformé, l'ordre des registres s'étant inversé. Le modèle de référence met au premier rang la rentabilité, au second la productivité et au troisième la qualité. La rentabilité n'est plus un résultat, mais une contrainte donnée comme primordiale, la qualité devenant une variable d'ajustement en dernier ressort pour assurer les objectifs de productivité. Le rapport au travail et les procédures d'évaluation de la production vont

32. Il sera remis en question par les os à la fin des années soixante, début des années soixante-dix, l'intensification du travail prenant une acuité devenue insupportable pour un grand nombre d'entre eux. Ces luttes qui se sont développées très souvent en dehors de l'action des syndicats, voire parfois contre eux, remettaient en cause l'organisation du travail à la chaîne et les fondements du fordisme.

être transformés en lien avec le rôle prédominant des acteurs financiers (actionnaires et banques) dans la gouvernance des entreprises, mais sans tenir compte des évolutions du travail réel liées aux mutations structurelles de la dynamique économique (l'économie servicielle) ni des nouvelles attentes de la société en matière environnementale et sociale.

Pour assurer des taux de rentabilité à deux chiffres³³, les actionnaires et les directions d'entreprise vont se lancer dans des processus de « recentrage sur leur métier » qui consistent à conserver les segments d'activité les plus rentables et à vendre ceux qui le sont moins. Les restructurations qui en découlent remettent en cause les accords salariaux qui avaient été construits historiquement au sein des branches (les conventions collectives). Il n'est pas rare de constater que des sites de production ayant atteint leurs objectifs de productivité et de qualité sont malgré tout fermés. Ces restructurations incessantes et la montée du chômage affaiblissent les capacités d'initiative des collectifs de salariés.

Le nouveau modèle de performance qui s'est imposé ces vingt dernières années présente trois dimensions qui le rendent contestables :

- il favorise une dynamique macroéconomique marquée par la croissance des inégalités de revenus au profit des actionnaires et des cadres supérieurs³⁴, une instabilité et une précarisation de l'emploi. Le consensus social qui s'en dégage est particulièrement instable, provoquant de fortes tensions et des zones de non-droit ;
- l'approche gestionnaire dans le pilotage des entreprises devient prépondérante, voire hégémonique. Cela tient au rôle premier de la rentabilité des entreprises et au caractère homogène de la gestion avec la finance. Dans ces approches, la reconnaissance du travail réel des salariés est rejetée, seul ce qui est mesurable et problématisable étant considéré comme recevable³⁵. Dans ce cadre de gestion, l'évaluation par les résultats quantifiables pouvant être traduits sur un plan comptable domine³⁶. Elle conduit à mettre en place des dispositifs d'évaluation individuelle de la performance, censés contrôler et inciter chaque salarié pris individuellement. Ces dispositifs ont de très nombreux

33. Sans plus aucun lien avec le taux de croissance réel d'ordre macro-économique ni avec celui des entreprises.

34. Identifiés en début de carrière comme cadres à « haut potentiel ».

35. De ce point de vue, cette approche se présente comme le prolongement de celle des ingénieurs du fordisme, les grandes écoles d'ingénieurs ne formant plus que des gestionnaires.

36. Par exemple, la productivité n'est plus abordée de manière physique (tant de pièces par heure, par jour, par tête), mais renvoyée à une expression monétaire (tant de chiffre d'affaires par jour, par tête).

effets pervers tant pour la reconnaissance du travail et la santé des salariés que pour la qualité des coopérations ; et *in fine*, la qualité des services ;

- les registres de la performance restent cantonnés à ceux en vigueur au cours de l'ère industrielle : une qualité appréhendée uniquement à partir de normes renvoyant à des mesures ; une productivité reposant sur les économies d'échelle, le progrès technique et la spécialisation de chaque individu ; une rentabilité considérée comme la finalité de l'entreprise³⁷. Les effets pervers sur les plan économique, social et humain, d'une rentabilité non régulée par des conventions limitant son volume ne sont jamais envisagés. Les externalités sociales et environnementales sont toujours considérées comme relevant principalement, voire uniquement, de l'action des pouvoirs publics, la responsabilité de ce modèle de performance n'étant pas interrogée. Les effets de réflexivité de la qualité du processus de travail et des formes de la coopération sur les ressources immatérielles de l'entreprise ne sont pas identifiés, alors qu'ils deviennent des préoccupations majeures au sein de la société civile. Ce modèle de performance s'écarte d'une telle manière du « vivre ensemble » qu'il devient illégitime aux yeux d'un nombre de plus en plus important d'acteurs.

c. Vers un modèle serviciel de performance

Le modèle financiarisé et néo-industriel pose deux séries de problèmes qui, en n'étant pas pris en charge, conduisent à une négation du travail réel :

- les premiers concernent le champ de la performance et les registres pris en compte ;
- les seconds, la focalisation de l'identification de la performance à ses seules dimensions mesurables et de court terme.

Le modèle servant actuellement de référent dans la plupart des organisations repose sur trois registres en octroyant un rôle central à la rentabilité. Si cette dernière est essentielle pour envisager le développement des entreprises, leurs investissements, leur dynamique sur moyen-long terme, considérer que c'est leur objectif prioritaire en toute circonstance est dangereux. Cela conduit, d'une part, à négliger la qualité, d'autre part, à soumettre les gains de productivité à des objectifs monétaires alors qu'il s'agirait de repérer et de déployer des leviers adaptés aux formes concrètes

37. Le contrôle du budget, voire la gestion de sa diminution devenant les objectifs primordiaux d'un bon pilotage des administrations publiques ou parapubliques.

que prend le travail au sein des différentes configurations productives. Il apparaît essentiel que les entreprises se dégagent de ce rôle dominant de la rentabilité en faisant émerger des plafonds permettant de limiter son influence.

Cette approche de la performance limitée à trois registres conduit à déresponsabiliser les entreprises des effets externes écologiques et sociaux de leur activité, ainsi qu'à les détourner de l'importance stratégique des « effets de réflexivité » quant au devenir de leurs ressources immatérielles. La non-prise en compte des externalités présente deux travers : une coupure grandissante de l'entreprise vis-à-vis de la société et de ses évolutions alimentant une perte de sens du travail ; une incapacité de comprendre en quoi une attention et une contribution de l'entreprise à la dynamique de son environnement peuvent lui apporter de nouvelles ressources et lui éviter de nombreuses dépenses inutiles. La non-prise en compte des « effets de réflexivité » se coupe de la dynamique de l'immatériel et de l'humain en dissociant les objectifs des moyens de les atteindre. Une action concernant l'évolution de la qualité du processus de travail et le développement des ressources immatérielles donnerait une pertinence et une légitimité au nouveau modèle de performance dans la mesure où l'humain pourrait retrouver une place centrale.

En conséquence, un modèle relevant « d'une performance servicielle » repose sur les cinq registres (pour plus de développement, *cf. encart n° 6*) que représentent la qualité du service (accessibilité et effets), sa productivité (efficacité de l'usage des ressources), les impacts externes qu'il provoque (positifs ou négatifs) sur son environnement social et écologique, les effets de réflexivité qu'a le processus productif sur le développement des ressources immatérielles mobilisées, et la rentabilité de l'entreprise (dans le cadre d'une activité privée) ou l'équilibre budgétaire de l'organisation (dans le cadre d'une activité publique). Ces cinq registres sont hétérogènes les uns aux autres. En ne pouvant pas être intégrés, leur prise en compte dans le pilotage d'une entreprise passe, d'abord, par l'identification des relations (dépendantes des situations) qui s'établissent entre eux, ensuite par des arbitrages stratégiques dont les effets productifs dépendront de leur pertinence et de leur légitimité. En d'autres termes, ce modèle situe la dimension subjective du travail au cœur même de la performance économique.

La seconde impasse à laquelle mène le modèle financiarisé et néo-industriel de la performance relève de l'enfermement dans les dimensions mesurables des activités alors que leurs dimensions non mesurables sont

celles qui leur donnent du sens. Le primat de la rentabilité conduit incidemment à octroyer un rôle dominant aux activités gestionnaires alors que celles-ci ne sont pas en capacité d'envisager l'ensemble des processus en cours au sein des entreprises, limitées par définition à ce qui est appréhendable par des mesures. Sortir de cette impasse suppose d'une part d'envisager l'évaluation à partir de critères non mesurables et de repositionner la place des approches gestionnaires.

Une manière de prendre en compte les aspects immatériels des activités est d'avoir une attention particulière aux événements, tant les négatifs que les positifs. Ils révèlent les évolutions en cours sur le plan immatériel et peuvent être l'occasion de déclencher des retours d'expérience qui vont permettre de saisir les raisons de ces évolutions. Les événements importants ou ceux considérés comme des signaux faibles mais significatifs sont des leviers pour apprendre de la réalité du travail et des difficultés que rencontre la coopération dans ses trois dimensions (horizontale entre pairs, verticale au sein de la hiérarchie, transverse avec les bénéficiaires).

L'analyse de la portée stratégique des événements mérite d'occuper une place bien aussi importante que celle de la gestion au sein du management (*cf. article de François Hubault*), les éléments qu'aborde cette dernière étant surdéterminés par l'évolution des ressources immatérielles. Les sciences du travail représentent de ce point de vue un levier essentiel pour que les cadres, et au-delà les salariés en situation d'exécution ainsi que les différentes parties prenantes de l'entreprise, soient en mesure de se doter d'une doctrine indispensable à la prise en considération du travail réel.

Cette voie est aussi la seule manière d'échapper au *diktat* du court terme, les événements nécessitant de revenir parfois sur des considérations relevant du moyen-long terme. Cette dernière dimension du modèle serviciel de la performance permet de renouer avec l'importance du politique et du stratégique. La pertinence des choix qui en relèvent ne s'évalue jamais dans le court terme. La dérive gestionnaire, de ce point de vue, conduit à dessaisir les salariés et les parties prenantes de l'entreprise, autres que les actionnaires, de son devenir. Rompre avec cette dérive redonne du sens à l'entreprise et au travail.

d. Dispositifs d'évaluation, de professionnalisation, d'innovation servicielle et investissements immatériels

Les services mobilisent toujours une « relation de service » entre le prestataire, notamment le salarié assurant la situation de face à face, et le bénéficiaire. Dans ce cadre de contraintes, voire d'opportunités, la

performance servicielle dépend, pour une partie significative, de la qualité de la relation qui s'instaure entre eux. C'est sur cette base que se présente, alors, une logique d'évaluation souvent informelle, parfois formalisée, sur la qualité qui va conduire par processus itératifs de socialisation à l'émergence de « construits sociaux », de « référents » se substituant en partie aux normes de type taylorien. La subjectivité que le taylorisme, le fordisme, le toyotisme se sont efforcés de limiter, de nier comme levier essentiel de la production, se retrouve au cœur de la performance. Ce constat crée de nouvelles opportunités pour l'évolution des organisations et l'évolution du travail.

Mais, attention à l'angélisme et aux visions déterministes. Cela crée des opportunités de changement, mais le seul appel à « la mobilisation subjective » peut conduire, aussi, à la mise en place de nouvelles méthodes managériales d'asservissement des salariés, plus subtiles que celles du taylorisme : exploiter le stress au travail (certains consultants en font « leur marché ») comme moyen d'intensification de l'activité ; limiter le prescrit et se décharger sur les salariés en situation d'exécution de la responsabilité des résultats...

Le sens des évolutions en cours va dépendre des dispositifs institutionnels susceptibles d'émerger en matière d'évaluation. Leur intention stratégique est déterminante. Soit ces dispositifs relèvent de méthodes néo-tayloriennes destinées à sanctionner, hiérarchiser, mettre en concurrence, les salariés les uns vis-à-vis des autres, ce à quoi conduisent les évaluations individuelles des performances largement appliquées aujourd'hui ; soit le dispositif d'évaluation se centre sur les formes de la coopération, dans la volonté de les améliorer et de les inscrire dans des processus de professionnalisation et d'innovation. Selon l'orientation prise, soit l'entreprise s'enferme dans un modèle financiarisé et néo-industriel de la performance³⁸, soit elle s'ouvre au modèle serviciel.

Dans le second cas, l'évaluation s'adosse à des dispositifs de professionnalisation et d'innovation servicielle (cf. *article d'Olivier Blandin*). Ces activités représentent du temps et sollicitent des moyens. En cela, ils relèvent d'investissements immatériels (cf. *encart n° 8*) qui sont indispensables pour que l'évaluation de la performance servicielle se traduise par des transformations réelles.

38. Il faut remarquer, à cet égard, que les techniques de *benchmarking* vont dans le sens d'une évaluation néo-industrielle partant du principe que toutes les situations sont comparables, et peuvent être rapportées à des mesures, alors que l'analyse du réel montre à chaque fois la singularité des situations de travail.

En définitive, l'évaluation projetée dans une perspective servicielle (F. Hubault et C. du Tertre, 2008) relève de processus plus complexes que ceux inscrits dans l'approche financiarisée et néo-industrielle. C'est l'une des difficultés que rencontrent les entreprises dans la période actuelle lorsqu'elles cherchent à se dégager de ce modèle. En effet, la performance effective ne dépend pas de sa seule action, mais également de l'implication des bénéficiaires et des formes de régulation sociales mises en œuvre sur un plan territorial. Quant au fond, l'évaluation de la valeur servicielle associée aux nouvelles formes de travail lie des aspects strictement micro-économiques associés à la démarche de l'entreprise, à des aspects plus « méso-économiques » dépendant des dynamiques sociales et institutionnelles. Le devenir du travail dépendra, aussi, de la capacité des acteurs de tisser des liens sur ce plan-là.

Repenser l'économie du temps et son lien au travail

La généralisation des activités de service à tous les secteurs d'activité, y compris industriels, provoque des tensions temporelles majeures au sein des organisations, mais également dans la vie hors travail, dans la mesure où le temps de travail des prestataires doit être, pour une part significative, synchronisé avec les disponibilités temporelles des bénéficiaires. Trois types d'enjeu s'en dégagent :

- la régulation du temps de travail réel ne s'opère plus de manière effective sur la base des seules conventions élaborées par les acteurs institués de l'entreprise (patronat/syndicats) dans la mesure où, dans les services, l'articulation temps de travail et temps sociaux est directement articulée. Les acteurs représentant les bénéficiaires comme les institutions territoriales infranationales sont, aussi, concernés. La question d'un dialogue social élargi à un dialogue territorial est posée ;
- il faut, aussi, observer que le contenu économique du temps de travail est de moins en moins homogène, les temps de régulation et ceux liés aux investissements immatériels devant être distingués de ceux associés à la production directe correspondant nominalement à l'affectation des personnes. La sous-estimation de leur caractère stratégique conduit, d'une part, à une intensification et à une perte de sens du travail, d'autre part à la non-performance des services ;
- enfin, sur un plan de la dynamique économique d'ensemble, la croissance de la demande de services va dépendre en grande partie de leur accessibilité temporelle. Les processus de réduction et d'aménagement du temps de travail appréhendés sur la base de la semaine, de l'année ou de la vie des salariés, constituent les fondements de cette accessibilité.

a. *Temps de travail, temps sociaux et régulation territoriale*

Le déploiement d'une activité de service destinée à agir sur les attributs d'une personne ou d'une organisation (considérée comme un collectif de personnes) suppose une synchronisation des temps de production et des temps d'appropriation des services³⁹. Comme nous l'avons vu précédemment, cette propriété tient aux faits que les services ne sont pas stockables et qu'ils sont coproduits par le prestataire et le bénéficiaire. Dans cette perspective, la régulation du temps de travail des uns affecte directement le mode de vie des autres.

Les tensions entre le temps de travail des prestataires et le mode de vie des bénéficiaires peuvent être analysées selon deux points de vue :

- selon le premier, le temps de travail *doit* s'adapter aux fluctuations de la disponibilité temporelle des bénéficiaires pour créer les opportunités de synchronisation prestataires/bénéficiaires. Dans cette perspective, *l'aménagement des horaires de travail* devient un enjeu essentiel, la disponibilité des bénéficiaires étant considérée comme une contrainte sur laquelle les organisations (quel que soit leur statut) n'ont pas de prise. C'est l'argument majeur des directions d'entreprise qui s'exprime au nom du caractère stratégique de la flexibilité. Mais, ce processus a des limites humaines et sociales qui se traduisent par des horaires venant parfois briser la vie privée des salariés, créer des surcharges de travail... l'ensemble provoquant des problèmes de santé. Les limites peuvent être, également, institutionnelles et déclencher des conflits sociaux (l'ouverture du dimanche) ;
- selon le second, les contraintes d'adaptation sont renvoyées aux bénéficiaires. Leurs possibilités d'accéder aux services dépendent, alors, de leur disponibilité spatio-temporelle. Cette dernière est favorisée par trois dynamiques : *la réduction de leurs temps contraints* dont leur propre temps de travail, *la fluidité des mobilités spatiales* notamment des modalités de transport au sein du territoire où ils résident, et *la synchronisation des temps d'ouverture des différents services* (publics ou privés) *sur un même territoire* de telle manière qu'un seul trajet donne accès à une palette la plus large possible de services (Boulin, 2008).

Dans les services, la régulation de la dimension du temps de travail associée aux horaires d'ouverture est intrinsèquement liée à la régulation de la mobilité sur le territoire concerné et à celle de la synchronisation des temps entre activité de services. Pour prendre en charge cet ensemble

39. Alors que, dans l'industrie, le temps de production du bien est disjoint de celui de sa consommation.

de contraintes, il apparaît nécessaire que le dialogue social s'étende à un dialogue territorial afin de s'ouvrir aux institutions locales qui agissent sur les processus d'intégration des services, qui veillent à la mobilité spatiale des habitants comme à la synchronisation des horaires des différents types de services.

En matière temporelle, cet élargissement du dialogue social au dialogue territorial est d'autant plus important à opérer que la notion même de « temps de travail (sur site) » perd de sa dimension opérationnelle et auto-référentielle. En effet, le développement des NTIC et la dimension intellectuelle du travail conduisent à rendre poreuse la frontière entre temps de travail sur site et temps de travail hors site. Les salariés, quels que soient leur emploi et leur statut, sont amenés à « ramener » leur travail chez eux, à en rêver, à y penser, alors que, pendant l'ère industrielle, cette contrainte n'était assumée que par une petite minorité de salariés, généralement, les cadres. Inversement, les préoccupations sociales, familiales... viennent « perturber » le temps réservé au travail. Ces remarques conduisent à affirmer que la notion de temps de travail sur site n'a plus le même sens qu'autrefois. En tout cas, la façon de compter dans une journée, une semaine, voire un mois, le temps de travail perd de son sens. Des construits sociaux selon les activités professionnelles réelles sont à rebâtir. Ils seront fortement marqués par les disparités territoriales. Dans l'ère servicielle, le « temps de travail » devient un concept opérationnel à reconstruire.

b. Le contenu économique du temps de travail et la « composition organique du temps de travail »

Dans la plupart des activités de service, la « finalité économique » du temps de travail n'est pas homogène. Elle est différenciée selon trois dimensions :

- la réalisation de la prestation en tant que telle, le travail directement productif ;
- les coordinations et les ajustements entre collègues, les adaptations à apporter à la prestation... que l'on peut désigner sous l'expression de « travail de régulation » ;
- des activités de formation, de retours d'expérience, de communication interne, d'innovation en matière organisationnelle... que certains considèrent comme des « activités connexes », mais qui représentent en fait des investissements immatériels destinés à la progression des compétences, à la pertinence de l'organisation, au maintien, voire au développement, de la confiance. Ces investissements immatériels (*cf. encart n° 7*) ont un impact déterminant sur la production du service.

Dans l'ère industrielle, chacune de ces activités était, généralement, associée à un corps de salariés particulier : la production directe aux ouvriers spécialisés ou aux ouvriers professionnels d'ateliers ; les tâches de régulation aux régleurs, aux contrôleurs de qualité, aux ouvriers de maintenance, aux outilleurs ; les tâches de conception de l'organisation aux techniciens supérieurs et aux ingénieurs. Certes, les ergonomes avaient montré que la répartition de ces tâches n'était pas si homogène que cela, mais cette répartition servait de référent pour l'organisation du temps de travail. Dans l'ère servicielle qui s'ouvre actuellement, cette distinction n'a pas de sens pratique, chaque salarié étant amené à s'engager dans chacune de ces activités (*schéma n° 1*). Mais le temps accordé à l'une ou à l'autre n'est pas institué. Une attention insuffisante est portée à la qualité des temps de régulation comme aux temps réservés aux investissements immatériels, alors qu'ils ont un impact de long terme sur l'efficacité de l'usage des ressources et sur la qualité du service effectivement rendu.

Dans ce cadre d'analyse, l'attention explicite à la « composition organique du temps de travail » (du Tertre, 2001) devient un enjeu central du développement des entreprises de service et de la qualité du travail qui s'y déploie. Cela demande une pensée stratégique et un suivi précis, car l'intervention du bénéficiaire dans la prestation déstabilise, constamment, la programmation des temps de régulation. Il en est de même pour les investissements immatériels qui sont dépendants de la disponibilité temporelle des intervenants extérieurs.

c. Réduction du temps de travail directement productif et croissance des services

Du point de vue de la demande finale des ménages, la réduction du temps de travail apparaît comme un levier favorisant le développement des activités de service qui leur sont destinées, dans la mesure où cette réduction conditionne la disponibilité temporelle des bénéficiaires pour accéder au service et le coproduire. Les services de soin, les services sportifs et récréatifs, les services éducatifs et culturels, le tourisme, le commerce lui-même..., voient leur développement favorisé par la réduction du temps de travail en tant que temps contraint. Parallèlement, pour éviter des goulots d'étranglement dans ces domaines d'activité, des formes d'aménagement des temps sociaux semblent utiles. C'est, par exemple, le cas du développement du tourisme adossé à l'aménagement des temps scolaires, à l'aménagement du temps de travail des cadres depuis les 35 heures, aux disponibilités des retraités. La réduction du temps de travail et l'aménagement

des temps sociaux deviennent, à côté de la solvabilité des ménages, une condition indispensable à la croissance de services et à l'emploi qui lui est associé⁴⁰.

Une analogie d'ordre historique peut être établie avec l'industrie. Cette dernière a connu ses plus forts taux de croissance lorsque les économies développées ont su intégrer des politiques de hauts salaires directs et indirects, adossées au rythme d'obtention des gains de productivité. Dans les années trente, cela apparaissait incongru à la plupart des chefs d'entreprise et aux économistes libéraux. Or, la généralisation du mode de régulation fordiste a constitué l'un des fondements majeurs de la croissance d'après-guerre, celle dite des « trente glorieuses ». Aujourd'hui, les décideurs politiques, syndicaux et entrepreneuriaux, sont devant des décisions institutionnelles de même ampleur. L'économie servicielle connaîtra un taux de croissance stable et suffisamment important pour sortir les pays de l'OCDE du chômage, lorsque l'aménagement et la réduction du temps de travail seront inscrites, de manière pérenne, dans le mode de régulation de son développement.

L'expérience française de 1997-2002 en est l'illustration. La politique des trente-cinq heures associée à celle des emplois jeunes a été une période où l'emploi a crû en France d'une manière beaucoup plus intense que dans les autres pays européens⁴¹. Le taux de création d'emplois salariés n'avait jamais été aussi important depuis la fin du XIX^e siècle. Ce n'est pas l'effet emploi associé au partage du travail, et estimé à 350 000 postes supplémentaires, qui est significatif ; c'est l'effet induit de la réduction du temps de travail et de son aménagement sur la demande de service qui a été remarquable. On retrouve là un principe keynésien majeur concernant la croissance de « demande effective » fondé, cette fois-ci, sur le temps libéré. La part d'échec de la politique des trente-cinq heures tient au fait qu'elle a été menée au nom d'une pensée dont les fondements économiques et politiques sont erronés. Il ne fallait pas la mener pour des enjeux principalement sociaux, mais pour des enjeux de développement économique.

Trois types d'impasses ont été rencontrés :

– tout d'abord, l'absence de prise en compte de la spécificité de certaines dynamiques sectorielles ou de certaines tailles d'entreprise a conduit à

40. Au moment du passage aux 35 heures, la France a connu une période créatrice d'emplois comme jamais depuis la fin du XIX^e siècle. Cela ne s'explique pas par le partage du travail qui a concerné 300 000 emplois, mais par la croissance de la demande de services.

41. Cf. notamment, E. Heyer, 2012, « Le (bon) bilan des 35 heures », *Alternatives économiques*, hors-série n° 92, 2^e trimestre : 36-37.

des tensions majeures qui se sont, très souvent, retournées contre les salariés en situation d'exécution ; les articulations gains de productivité/qualité de service ne s'y réalisant pas, partout, de la même manière. De ce point de vue, l'application des trente-cinq heures de manière mécanique dans les services publics, notamment dans le secteur de la santé, a été désastreuse ;

- ensuite, la non-prise en compte de la « composition organique du temps de travail » propre aux économies servicielles s'est traduite par une concentration de la réduction du temps de travail sur les temps réservés aux investissements immatériels et à la régulation provoquant une intensification du travail considérable et un rapport pervers au « travail bien fait », la qualité du service pouvant apparaître résiduelle ;
- enfin, une transformation des modes de répartition du temps de travail à l'échelle macro-économique ne peut pas être pensée ni réalisée sans une transformation des modes de répartition des revenus ; sinon, seules les entreprises réalisant d'importants gains de productivité sont en capacité de réduire le temps de travail. Il aurait notamment fallu, en parallèle à l'action portant sur le temps de travail, s'opposer au libéralisme financier et agir de manière différenciée sur la part du budget destinée aux entreprises.

En définitive, l'ère servicielle qui s'est engagée ces dernières décennies invite à repenser le lien qui existe entre temps de travail et dynamique économique. Ce lien ne peut plus être enfermé dans l'entreprise. Son rapport à la dynamique sociétale en cours est essentiel à prendre en compte.

Conclusion

Prendre en compte de nouvelles logiques de développement fondées sur les activités de services, les NTIC et l'immatériel, c'est prendre en compte les ruptures structurelles des dynamiques économiques émergeant depuis le début des années quatre-vingt. Cela exige d'identifier et de reconnaître la spécificité des caractéristiques des activités de service. C'est d'autant plus important qu'elles conduisent à de nouvelles formes d'activité de travail et de nouveaux enjeux concernant leur régulation.

De ce point de vue, l'économie servicielle octroie un rôle clé à la subjectivité des salariés et à l'intersubjectivité qui se déploie entre eux et avec les bénéficiaires. Sur le plan strictement économique, il s'agit d'établir un nouveau rapport au temps travail comme source de la valeur, en ayant une compréhension de son inscription dans l'évolution des temps sociaux contemporains.

Ce cadre de pensée et d'analyse conduit, enfin, à la nécessité de mettre en cause l'approche financiarisée et néo-industrielle de la performance et caractériser les lignes de force d'un modèle serviciel adossé à des dispositifs d'évaluation de la coopération, de professionnalisation et d'innovation. Ces investissements immatériels concernant avant tout l'activité de travail et les compétences collectives des salariés demandent d'aborder le temps avec d'autres dispositions qu'actuellement, dans la mesure où ils sont au fondement de la création de valeur.

L'ensemble de ce processus remet en cause l'approche dominante actuelle de la dynamique économique. Les coopérations pluridisciplinaires au sein des sciences du travail, notamment avec la psychodynamique, sont des atouts pour que les dimensions humaines de l'économie soient clarifiées et prennent leur place dans une théorie de « l'économie de la coopération ».

Christian du Tertre

*Professeur de sciences économiques
Université Paris-Diderot, Paris-7
ATEMIS // LADYSS-CNRS*

Bibliographie

- ANNANDALE D. et BERTRAND H., 1990, *La Gestion des ressources humaines dans les banques européennes*, Economica, Paris.
- BOYER R., 1986, *La Théorie de la régulation : une analyse critique*, La Découverte, Paris.
- BOULIN J.-Y., 2008, *Villes et politiques temporelles*, Institut des Villes, Collection « Villes et Société », Documentation française.
- BOULIN J.-Y., TALLARD M., DU TERTRE C., 1992, *Nouvelles technologies et négociation en Grande-Bretagne : le cas des banques et de la grande distribution alimentaire*, Éditions de l'IRIS, Paris.
- DEJOURS C., 1993, *Travail et usure mentale*, Bayard Éditions, Paris (nouvelle édition augmentée).
- GADREY J., 1990, *Revue économique*, n° 1.
- GADREY J., 1992, *L'Économie des services*, Collection « Repères », Éditions La Découverte, Paris.
- GAGLIO G., LAURIOL J. et DU TERTRE C., 2011, *L'Économie de la fonctionnalité, une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Collection « Travail, subjectivité – Entreprises et territoires », Éditions Octarès, Toulouse.
- HEYER E., 2012, « Le (bon) bilan des 35 heures », *Alternatives économiques*, hors-série n° 92, 2^e trimestre : 36-37.
- HUBAULT F. et TERTRE C. DU, 2008, « Le travail d'évaluation », in F. Hubault (dir.) *Évaluation du travail, travail d'évaluation*, Éditions Octarès, Toulouse, p. 95-114.

- LAURENT C. et TERTRE C. DU (éd.), 2008, *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Éditions L'Harmattan, Paris.
- MOATI P., 2007, *L'Économie des bouquets*, Éditions de L'Aube, Paris.
- TERTRE C. DU, 2001, « Nouveau régime d'accumulation et aménagement-réduction du temps de travail : le rôle "clé" des activités immatérielles et relationnelles » in Guy Groux (dir.), *L'Action publique négociée : approches à partir des 35 heures (France-Europe)*, Éditions L'Harmattan, Paris, p. 219-233.
- TERTRE C. DU, 2002, « Activités immatérielles et relationnelles : quels nouveaux enjeux pour les territoires ? », *Géographie, économie et société*, 4 (2) : 181-204.
- TERTRE C. DU, 2006, « Ouvrir le champ de l'évaluation de la performance au registre des externalités », in Edith Heurgon (coordinatrice), *Le Développement durable c'est enfin du bonheur*, Collection « Essai », Éditions de L'Aube, p. 104-120.
- TERTRE C. DU, 2007, « Création de valeur et accumulation ; capital et patrimoine », *Économies et Sociétés*, tome LX, n° 3 : 157-176.
- TERTRE C. DU, 2008a, « Industrial and "Service" Models of Performance » in L. Sznelwar, F. Mascia and U. Montedo (Editors), *Human Factors in Organizational Design and Management*, IEA Press, Editora Blucher, Santa Monica, California, USA, p. 33-46.
- TERTRE C. DU, 2008b, « Investissements immatériels et patrimoine collectif immatériel », in C. Laurent et C. du Tertre (éd.), *Secteurs et territoire dans les régulations émergentes*, Éditions L'Harmattan, Paris, p. 73-90.
- TERTRE C. DU, 2013, « Configurations productives de services et internationalisation : une approche régulationniste », in J.-C. Gras (Éd.), *Services sans frontières. Mondialisation, normalisation et régulation de l'économie des services*, (en cours de publication aux Presses de la Fondation des sciences politiques).
- TERTRE C. DU, SANTILLI G., 1992, *Automatisation et travail*, PUF, Collection « Économie en liberté », Paris.

Mots-clés : *Économie servicielle, subjectivité, performance, évaluation, temps de travail, dispositifs institutionnels.*

Services Economy and Work: Elements of a Doctrine for An "Economy of Cooperation"

Abstract: *Since the end of the 1970's, three structural mutations of economy have affected the conditions for creating the value of work: the driving force of services, the generalisation of NTIC and the strategic aspect of the immaterial dimensions of resources and products. Within this new framework, the stakes of work are different from those of the industrial era and are associated with the upsurge of subjectivity and intersubjectivity. From this perspective, the vision of the economic performance and of its modes of evaluation will*

be revisited; the economy of time as well. These two approaches to analysis will feed the critic against institutional devices from the last thirty years and will raise the key question of the emergence of new institutional devices, which are relevant and legitimate in view of the stakes of real work and of the dynamics of “services economy”.

Keywords: *Services economy, subjectivity, performance, evaluation, working hoursv institutional devices.*

Economía servicial y trabajo: elementos doctrinales para una “economía de la cooperación”

Resumen: *Desde finales de los años setenta, tres cambios estructurales en la economía afectan a las condiciones de creación de valor y el trabajo: el rol productor de las actividades de servicios, la difusión de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (NTIC) y el aspecto estratégico de las dimensiones inmateriales de los recursos y productos. En este nuevo marco, la actividad laboral se enfrenta a cuestiones diferentes de las que están relacionadas a la era industrial, asociadas con el surgimiento de la subjetividad y la intersubjetividad. En esta perspectiva, la economía del tiempo y el enfoque del desempeño económico con sus métodos de evaluación serán reconsiderados. Estos dos análisis alimentarán la crítica de los dispositivos institucionales surgidos en los últimos treinta años y plantean la cuestión clave de la aparición de nuevos dispositivos institucionales, pertinentes y legítimos en cuanto a cuestiones del trabajo real y de la dinámica de la “economía servicial”.*

Palabras clave: *Economía servicial, subjetividad, desempeño, evaluación, tiempo de trabajo, dispositivos institucionales.*

Tableau n° 1

**Variation des emplois par grand secteur
dans les trente dernières années**
(en dizaines de milliers)

	1974	1984	1994	2004	2008	Variation 1974- 2008	2011	Variation 2008- 2011
Agriculture	2 000	1 575	900	725	675	-1 325	675	=
Industrie	6 000	4 900	4 200	3 700	3 550	-2 450	3 200	- 350
Construction	2 000	1 600	1 600	1 500	1 800	-200	1 500	- 300
Services	12 150	14 300	16 400	19 800	20 200	+ 8 050	20 500	+ 300
Total	22 150	22 375	23 100	25 725	26 225	+ 4 075	25 875	- 350

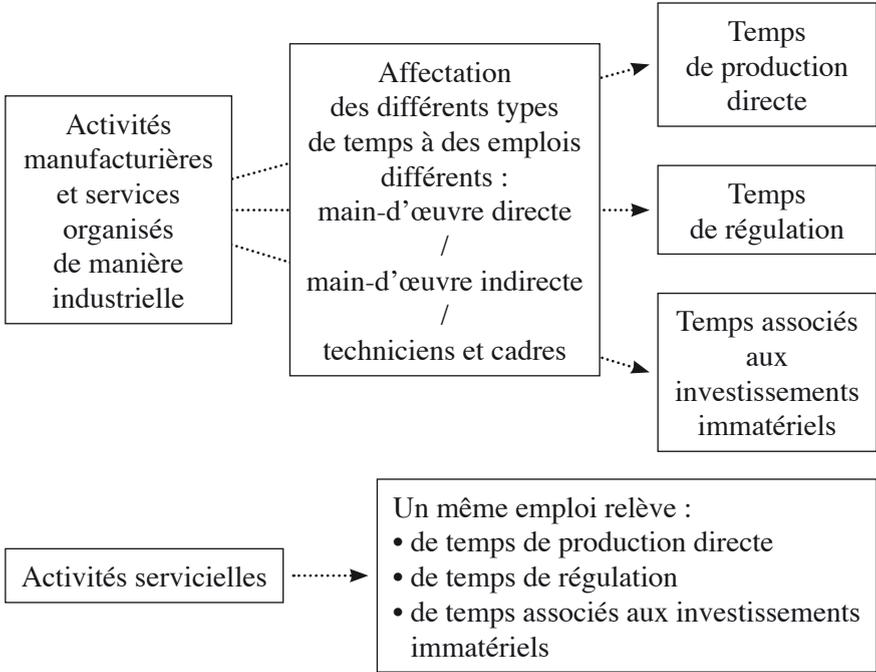
Variation des emplois par grand secteur
Entre 1998 et 2002, période d'application de la loi sur les 35 heures
Entre 2002 et 2008, période précédant la crise financière
et supprimant la loi sur les 35 heures
(en dizaines de milliers)

	1998	2002	Variation 1998-2002	2008	Variation 2002-2008
Agriculture	834	764	- 70	675	- 89
Industrie	4 176	4 070	- 106	3 550	- 520
Construction	1 440	1 526	+ 86	1 800	+ 274
Services	17 430	19 080	+ 1 650	20 200	+ 1 120
Total	23 880	25 440	+ 1 560	26 225	+ 785

Source : INSEE.

Schéma n° 1

Composition organique du temps de travail



Remarques concernant les évolution d'emplois et le rythme de création d'emplois par an :

Sur trente-quatre ans, entre 1974 et 2008 (avant la crise financière) :

- Emplois créés au total (4 100 000) : 120 000 emplois/an.
- Emplois créés par les services (8 050 000) : 236 800/an.

Sur 5 ans, entre 1998 et 2002 (période de mise en œuvre de la politique des 35 heures) :

- Emplois créés au total (1 560 000) : 312 000 /an.
- Emplois créés par les services (1 650 000) : 330 000 /an.

Il faut noter également le saut de création d'emplois créés par la loi avec la reprise de 1997

- 1996-1997 : + 243 000 emplois.
- 1997-1998 : + 398 000 emplois.
- 1998-1999 : + 556 000 emplois.
- 1999-2000 : + 592 000 emplois (augmentation de l'emploi multipliée par 2).

Sur six ans, entre 2003 et 2008 (six ans précédant la crise financière et supprimant progressivement la politique des 35 heures) :

- Emplois créés au total (785 000) : 130 080/an.
- Emplois créés par les services (1 120 000) : 186 670/an.