PROJECT MUSE®

Chapitre 10_Formes sociales et formes marchandes: La construction du marché dans de grandes sociétés de services informatiques

Published by

Klein, Juan-Luis and Denis Harrisson.
L'innovation sociale: Émergence et effets sur la transformation des sociétés.
Presses de l'Université du Québec, 2011.
Project MUSE. https://doi.org/10.1353/book.20305.

For additional information about this book
https://muse.jhu.edu/book/20305

[3.137.172.68] Project MUSE (2024-04-20 04:53 GMT)

10

FORMES SOCIALES ET FORMES MARCHANDES

La construction du marché dans de grandes sociétés de services informatiques

Nicole May

Parmi les transformations majeures de l'organisation productive au sens large de ces dernières décennies, l'une des plus significatives est la place croissante des activités de services. Or, ces activités ont ceci de particulier qu'il n'est pas possible d'y séparer totalement production et consommation. Cette caractéristique a des conséquences sur l'organisation même de la production des services, et différentes notions – notamment celles de coproduction, de servuction et de relation de service (Barcet, 1987 ; Delaunay et Gadrey, 1987 ; Eiglier et Langeard, 1987) – ont été élaborées pour en rendre compte. Mais elle a aussi des conséquences sur l'organisation et le fonctionnement du marché, en ce qu'elle implique une antériorité de l'engagement entre prestataire et bénéficiaire d'un service sur la production du service lui-même. *A priori*, en effet, cette antériorité des engagements paraît aller à l'encontre d'une organisation marchande de l'échange : cette antériorité crée, à divers titres, une situation d'incertitude qui pèse sur les conditions de formation des engagements réciproques,

[3.137.172.68] Project MUSE (2024-04-20 04:53 GMT)

rendant inefficaces les dispositifs habituels de qualification *ex ante* de l'objet de l'échange et, du même coup, inopérant ce signal essentiel à la formation et au fonctionnement des marchés qu'est le prix.

De fait, pendant longtemps la plupart des activités de services se sont développées à l'écart de l'économie marchande[1], et leur développement actuel sous forme marchande s'appuie sur des formes sociales particulières qui éloignent l'organisation et le fonctionnement du marché de ces activités des formes « classiques ». L'objet de cet article est de s'interroger, à partir d'une analyse des formes de construction du marché et de leurs évolutions dans de grandes entreprises généralistes de services informatiques aux entreprises (SSII), sur les dimensions sociales liées à la construction du marché dans des activités marchandes de services aux entreprises et sur les relations qu'entretiennent ces formes avec les relations marchandes. Les modifications qu'entraîne cette imbrication dans le fonctionnement du marché sont-elles en mesure d'entraver le développement du capitalisme ou ne font-elles que participer de ses évolutions actuelles ?

Dans une première partie, on reviendra sur les formes particulières de construction du marché existant dans les activités de services et sur les différents types de dispositifs sociaux de qualification *ex ante* du prestataire et de la prestation à travers lesquels s'organise l'échange marchand. La seconde partie sera consacrée à l'analyse des formes de construction du marché et de leurs évolutions dans le secteur des services informatiques, en se focalisant sur les grandes SSII « généralistes », c'est-à-dire celles qui sont les plus engagées dans une dynamique capitaliste[2] ; elle montrera le développement mais aussi les limites des formes d'objectivation des prestations permettant un fonctionnement de marché « classique ». Dans la troisième partie, enfin, on s'interrogera sur les relations entre ces limites à l'objectivation *ex ante* des prestations et le fonctionnement du marché et on développera quelques remarques plus générales sur le fonctionnement actuel des marchés que nous inspire cette analyse.

1. L'association ancienne (et qui n'a pas disparu) entre service et servilité traduit bien l'existence d'une situation d'échange radicalement différente de celle que suppose, en principe, l'échange marchand et qui repose sur la libre volonté des deux protagonistes : la référence à la notion de servilité traduit, elle, l'inégalité structurelle d'une relation fondée sur la dépendance, le pouvoir et la domination.
2. Les analyses auxquelles on se référera sont, pour l'essentiel, issues de deux recherches menées sur les grandes SSII présentes sur le marché français mais non exclusivement françaises et reposant principalement sur des entretiens réalisées auprès de responsables de ces firmes (voir May, 1999 ; May et Delapierre, 2003).

10.1 Construction du marché et dispositifs de confiance

Comme on le rappelait en introduction, l'une des caractéristiques de la production des services tient à l'antériorité des engagements entre prestataire et client sur la réalisation de la prestation, antériorité qui renvoie elle-même à la simultanéité, dans la production des services, entre production et consommation. Concrètement, cela signifie que le prestataire ne peut pas accumuler à l'avance (produire à l'avance) des prestations de service qui seraient ensuite proposées *ex post* au bénéficiaire. En d'autres termes, et si l'on se réfère à l'échange marchand, cela signifie que, dans les services, il n'est pas possible de vendre ce qu'on a produit : on doit vendre avant de produire et ensuite produire ce qu'on a vendu. L'organisation de la transaction marchande suppose donc l'existence d'une relation et la conclusion d'un accord entre prestataire et client préalables à la réalisation de la prestation. Ce point est noté tant par Hill (1977) que par Gadrey (1992) dans leur définition respective des activités de services[3], mais ses conséquences sur l'organisation et le fonctionnement du marché n'ont que rarement été prises en compte[4]. Or, cette antériorité des engagements contractuels – et marchands – sur la réalisation de la prestation crée, à divers titres, une situation d'incertitude.

L'incertitude porte, d'abord, sur la prestation elle-même en tant que résultat de l'activité du prestataire et « objet » de la transaction. Le décalage temporel signifie, en effet, que le client va devoir s'engager vis-à-vis d'un prestataire avant qu'il puisse évaluer la qualité de la prestation, puisque celle-ci ne pourra être évaluée qu'*ex post*, une fois la prestation réalisée. Compte tenu de ces difficultés à évaluer *ex ante* ce que sera, *in fine*, la prestation et quelle en sera la qualité, il n'est guère possible d'établir *ex ante* une relation fiable entre le prix du service et la qualité du service effectivement rendu : le prix ne peut donc fonctionner comme signal ou indicateur régulant les échanges. Cette incertitude sur le résultat final et l'indétermination qui en résulte sur la valeur du prix sont plus accusées s'il s'agit de services complexes, engageant une succession temporelle

3. « *A service may be defined as a change in the condition of a person, or a good belonging to some economic unit, which is brought about as a result of the activity of some other economic unit,* ***with the prior agreement*** *of the former person or economic unit* » (Hill, 1977, p. 318, je souligne). « Une activité de service est une opération, visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client, ou usager) B, réalisée par un prestataire A **à la demande de B**, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C » (Gadrey, 1992, p. 18, je souligne).

4. Avec, toutefois, l'exception notable des travaux de Karpik, d'abord sur les avocats (1989 et 1995) puis sur les dispositifs de confiance (1996), travaux auxquels nous ferons d'ailleurs référence dans la suite de ce texte.

d'opérations différentes au cours desquelles peuvent apparaître des difficultés non anticipées, c'est-à-dire des services dans lesquels il est extrêmement difficile d'avoir une prédictibilité de la qualité du résultat – situation très fréquente dans le cas des services de conseil/assistance et, notamment, des services informatiques. À l'inverse (on y reviendra) le développement de possibilités d'objectivation et de standardisation des services permet d'avoir une meilleure prédictibilité du résultat et, donc, de lever, au moins partiellement, cette composante de l'incertitude.

À cette première dimension de l'incertitude viennent s'ajouter d'autres éléments que l'on peut analyser en termes d'asymétrie de l'information et qui jouent tant vis-à-vis du client que du prestataire. Les premiers concernent l'adéquation des moyens (matériels et immatériels) engagés par le prestataire au résultat souhaité. En effet, le client n'est souvent guère en mesure d'apprécier réellement *ex ante* la pertinence des qualités professionnelles, des compétences ou des moyens d'un prestataire par rapport à son problème ; il n'a d'ailleurs pas toujours les compétences pour définir précisément le type de moyens dont il a besoin et donc d'apprécier si les compétences que lui offre un prestataire seront réellement ajustées à son problème. De son côté, le prestataire n'est pas toujours en mesure d'apprécier *ex ante* la complexité du problème du client et donc d'évaluer clairement le temps, les moyens et les types de compétences dont il aura besoin pour le traiter. Les seconds facteurs d'incertitude liés aux asymétries d'information renvoient, eux, à la question des comportements opportunistes et de l'aléa moral, cette incertitude étant d'autant plus marquée qu'il s'agit de prestations complexes : la production de la prestation se déroulant le long d'un processus temporel, le client ne peut pas toujours vérifier que le prestataire va travailler sérieusement et qu'il engagera réellement les moyens promis.

Enfin, à tous ces éléments qui rendent difficile l'organisation de transactions marchandes, vient s'ajouter le caractère irréversible du service. Alors qu'un bien défectueux peut éventuellement être échangé, ou ne pas être utilisé, ce n'est pas le cas pour un service : une fois le service produit, on ne peut pas revenir à l'état antérieur ; on ne peut pas en effacer le résultat et il n'est pas toujours possible de le modifier (de la coupe de cheveux ratée au procès perdu ; en se référant à l'activité des SSII, on peut prendre l'exemple de l'installation d'un grand progiciel de gestion intégrée : même s'il s'avère que celui-ci n'apporte pas, et de loin, les résultats attendus, on ne peut pas revenir en arrière et le supprimer en reconfigurant le système d'information « comme avant »).

Dans cette situation, marquée par l'incertitude, le marché ne « fonctionne pas normalement » ou, plus exactement, ne fonctionne pas selon les modalités de la théorie néoclassique. Sa construction – c'est-à-dire ce

qui rend possible son fonctionnement en tant que marché – s'appuie sur des modalités particulières de mise en relation entre le vendeur et l'acheteur : elle repose sur des « dispositifs de confiance » (Karpik, 1996), c'est-à-dire des dispositifs sociaux qui produisent des garants lesquels fonctionnent comme des tiers ou des intermédiaires entre prestataire et client et rendent possible la conclusion d'engagements crédibles entre eux.

Pour beaucoup, ces dispositifs de confiance qualifient le prestataire lui-même, que ce soit comme individu ou comme entreprise ; mais ils peuvent aussi qualifier la prestation soit en termes de moyens (méthodologies, processus), et ils portent alors sur des procédures ou des dispositifs techniques, soit en termes de résultats, objectivant alors le résultat attendu de la prestation elle-même.

D'une façon générale, la place des dispositifs de confiance qualifiant le prestataire est d'autant plus accusée que les activités de services sur lesquelles ils portent se rapprochent d'un « service pur », n'engageant que peu de moyens matériels et dans lesquels la qualité de la prestation finale dépend avant tout de l'action du prestataire. C'est précisément parce que les processus de production sont alors peu formalisés ou difficilement formalisables, et qu'il est donc difficile de qualifier *ex ante* la prestation, que la construction du marché repose essentiellement sur ces dispositifs de confiance qualifiant le prestataire. Ces dispositifs reposent sur deux registres différents. Ils peuvent faire appel à des garants personnels, indexés sur la confiance accordée à une personne ès qualité (qu'il s'agisse de la personne qui va réaliser la prestation ou de celle qui aura recommandé le prestataire) ; ils sont fondés sur connaissance directe qu'a le client de cette personne ou sur la recommandation par des intermédiaires, mais qui repose toujours sur des liens et connaissances personnelles. Mais ils peuvent aussi reposer sur des garants institutionnalisés ou objectivés[5], que ceux-ci portent sur les individus prestataires (diplômes par exemple) ou sur l'entreprise qui va réaliser la prestation (annuaires professionnels, réputation, état certifié des comptes de l'entreprise, liste des clients de la firme, surface financière de la firme) – étant souligné que bien des dispositifs articulent les deux registres.

Le « marché-réseau » constitue l'un des plus importants de ces dispositifs de qualification du prestataire indexés sur des garants personnels ; différents travaux ont montré qu'il tenait une place centrale dans la construction du marché des activités de conseil/assistance (*cf.* notamment

5. À titre d'exemple de cette différence : on peut aller dans un restaurant parce qu'il vous a été recommandé par un ami qui soit le connaissait, soit en avait entendu parler lui-même par un ami, et on est là dans l'ordre des garants personnels directs ou indirects ; mais on peut aussi le choisir parce qu'il est mentionné dans le guide Michelin, et on est là dans le registre des garants institutionnels.

[3.137.172.68] Project MUSE (2024-04-20 04:53 GMT)

Karpik, 1995, pour les avocats ; Sauviat, 1994, pour le conseil ; May, 1999 et 2000, pour les avocats et les sociétés de services informatiques). La mise en relation entre client et prestataire aboutissant à des engagements réciproques s'appuie sur la participation du prestataire et du client aux mêmes réseaux sociaux (familiaux, amicaux, professionnels, de formation, politiques, etc.) ou à des réseaux différents mais interconnectés. La construction du marché passe par la mobilisation, tant par le client que le prestataire, des différents réseaux sociaux auxquels ils appartiennent. Ainsi, des éléments comme les solidarités de corps entre anciens d'une même grande école, les relations anciennement tissées au fil de leur vie professionnelle entre deux PDG ou encore, à un autre niveau, les relations entre un ancien ingénieur d'une société de service passé chez un utilisateur et ceux de ses collègues qui sont toujours dans cette entreprise prestataire sont investis dans la construction du marché. Et il faut souligner que, même si le tiers garant est une personne, ces réseaux « personnels » sont construits socialement et sont le plus souvent étayés par différentes organisations et institutions (rôle des ordres professionnels pour les avocats, rôle des associations professionnelles comme SYNTEC, des réseaux de grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce et, corrélativement, importance des associations d'anciens élèves de ces grandes écoles pour le conseil, par exemple). Il résulte de cette forme de construction du marché une « contrainte de proximité sociale » entre prestataire et client qui pèse sur les modes d'organisation des entreprises prestataires.

Reste que, au fil de leur développement, les activités de services aux entreprises se sont éloignées du « service pur » : leur production repose de plus en plus sur différentes formes d'accumulation matérielles (la production des services s'appuie sur un nombre croissant d'équipements et d'outils variés, dont l'acquisition suppose la mobilisation de moyens financiers croissants) et immatérielles (concernant leurs méthodes, leurs savoirs, leurs pratiques et tout ce qui concerne les informations ressources servant d'*inputs* à la production du service, les banques de données par exemple), tout ceci autorisant la construction tant de méthodologies que de processus de production à la fois formalisables *ex ante* et reproductibles. Ces évolutions, qui vont dans le sens d'une objectivation croissante tant des processus de production que des offres elles-mêmes, permettent d'augmenter la prédictibilité du résultat et créent donc des bases à partir desquelles il devient possible de qualifier *ex ante*, au moins pour partie, les prestations futures et de les faire évaluer et certifier par des tiers (labellisation et certification diverses, dont les normes ISO).

Il existe cependant différents niveaux de qualification *ex ante* des prestations, que celle-ci porte sur les méthodologies, les moyens ou les résultats. La qualification *ex ante* d'une prestation peut rester particulière,

c'est-à-dire construite lors de négociations préalables entre un prestataire et un client, ces négociations visant précisément à qualifier *ex ante* la prestation et à définir les différentes dimensions de l'engagement contractuel liant les deux protagonistes. Par contre, s'il est possible d'objectiver une prestation de telle sorte que ses caractéristiques puissent être évaluées *ex ante* de la même manière pour différents prestataires, la qualification de cette prestation peut être disjointe de celle de son prestataire ; les différentes formes de certification assurées par des tiers s'inscrivent dans cette logique de montée en généralité de la qualification *ex ante* des prestations, étant souligné que ce mouvement favorise la comparabilité entre des offres émanant de plusieurs prestataires, notamment en termes de prix.

Mais jusqu'à quel point la qualification de la prestation peut-elle venir se substituer à celle du prestataire dans la construction du marché ? L'incertitude liée au fait que la prestation n'est pas encore produite au moment des engagements et à l'incomplétude des contrats peut-elle être totalement réduite par les dispositifs de qualification des prestations ? L'objectivation des prestations permet-elle une « montée en généralité » de leurs caractérisations autorisant une évaluation *ex ante* disjointe de celle du prestataire, ou bien la possibilité d'engagements crédibles entre les deux protagonistes demande-t-elle toujours, d'une manière ou d'une autre, à être étayée par des dispositifs de confiance qualifiant le prestataire ?

La seconde partie de ce texte, consacrée à l'analyse des jeux de ces différents dispositifs de confiance dans les SSII, révèle l'existence d'une tension entre, d'un côté, un mouvement de montée en généralité de la qualification *ex ante* des prestations et, de l'autre, la difficulté d'échapper aux dimensions particulières, contractuelles, de qualification de celles-ci et, corrélativement, aux dispositifs de qualification du prestataire.

10.2 La construction du marché dans les SSII : le prestataire et la prestation

Les SSII sont passées de formes de construction du marché fondées sur le marché-réseau et indexées sur des garants personnels à des formes de plus en plus assises sur des dispositifs de qualification des prestations. Cette évolution, qui repose sur le développement de diverses possibilités d'objectivation des prestations, ne conduit cependant pas à une disparition totale des dispositifs de confiance qualifiant le prestataire dans la construction du marché.

Le marché des services informatiques (hors édition de logiciels) est longtemps resté, dans la plupart des pays européens et notamment en France, un marché préservé, dominé par des sociétés nationales peu ou pas internationalisées : les SSII se sont organisées et développées d'abord sur leur marché domestique.

Pendant toutes ces années, qui vont de l'apparition de l'industrie dans les années 1960 au début des années 1990, le développement de l'activité des SSII a essentiellement reposé sur des prestations d'assistance technique et de réalisation de logiciels spécifiques, délivrées en régie[6] sur les sites des clients. Dans ce type de contrat, la SSII n'a qu'une obligation de moyens ; elle n'a pas la maîtrise d'œuvre des projets sur lesquels travaillent ses collaborateurs, lesquels ne font que participer, sous la responsabilité des chefs de projet de l'entreprise cliente, à des projets décidés et gérés à l'interne par le client.

Dans ce contexte de jeunesse de l'industrie, les prestations sont faiblement spécialisées et diversifiées ; elles restent spécifiques à un client, liées aux caractéristiques de son système informatique (environnement machine, type d'exploitation). La demande des entreprises n'est guère formalisée *ex ante*, que ce soit en termes de contenu de la prestation ou d'exigences vis-à-vis du prestataire, d'où des contrats qui n'imposent que des engagements de moyens – et non de délais ou de résultats – et qui, en outre, portent sur les personnes (contrats personnes/jours) et non sur les méthodologies ou les processus. Les SSII, pour leur part, ne développent que peu de formes de circulation et d'accumulation internes de leurs savoirs et de leurs modes de faire : l'accumulation et l'élargissement des compétences restent l'apanage individuel de chaque salarié ; ils sont fonction des caractéristiques techniques ou fonctionnelles des projets successifs auxquels chacun est amené à travailler. Ces diverses caractéristiques inscrivent l'activité des SSII dans une logique de type « service pur ».

On comprend bien, dans ces conditions de faible explicitation *ex ante* tant des modes de faire que des caractéristiques et des qualités de la prestation attendue, que la construction du marché ait surtout reposé sur des relations de connaissance et de reconnaissance entre prestataire et client comportant de fortes dimensions personnalisées, celles-ci pouvant aller

6. Les SSII peuvent délivrer leurs prestations selon deux formes contractuelles : la régie, calculée en personnes/jours (obligation de moyens), dans laquelle la SSII n'a pas de maîtrise d'œuvre, ses salariés étant intégrés à l'équipe du client et placés sous la responsabilité hiérarchique de celui-ci ; le forfait, dans lequel la SSII, maître d'œuvre sur un projet, s'engage, selon un cahier des charges, en termes de coûts, de délais et de résultats.

jusqu'à la présentation à l'entreprise cliente des qualités des collaborateurs qui vont faire le travail : faute de possibilités de qualification de la prestation, c'est la qualification du prestataire à travers celle des personnes elles-mêmes qui sous-tend la confiance autorisant des engagements crédibles – même si, il convient de le souligner, tout ceci n'est pas exclusif d'une négociation, souvent serrée, sur les prix (prix de facturation à la journée des collaborateurs). Le marché-réseau reposant sur diverses formes de proximité sociale et organisationnelle entre prestataire et client dans lesquelles les garants personnels étaient prépondérants – au sens où le prestataire devait être à la fois connu et reconnu par le client, que ce soit par connaissance directe ou par le jeu de différents réseaux sociaux – a donc constitué, tout au long de ces années, la forme essentielle de construction du marché (May, 2000).

Au fil des ans, mais avec une forte accentuation au tournant des années 1990, les conditions de fonctionnement du secteur se sont sensiblement modifiées et ont permis le développement d'un mouvement de rationalisation et d'objectivation de l'activité qui éloigne de plus en plus celle-ci du « service pur ».

Ceci tient d'abord, bien sûr, aux bouleversements rapides et incessants des technologies informatiques au sens large à la base de l'activité des SSII. Le mouvement d'objectivation de l'activité s'appuie sur l'invention et la diffusion, au fil des ans, d'outils permettant de rationaliser et de standardiser tant les méthodes d'analyse et de spécification en amont que les processus de production (programmation et développement) des logiciels eux-mêmes (p. ex., le génie logiciel ou la programmation orientée objet, laquelle permet de décomposer un logiciel en plusieurs composants qui peuvent être réutilisés par la suite par recombinaisons dans plusieurs applications).

Ce mouvement a été renforcé par deux autres évolutions. C'est d'abord le passage des technologies de type propriétaire à une normalisation des technologies de base à l'échelle de l'industrie (position dominante de Windows, le système d'exploitation de Microsoft, et diffusion de Unix pour les serveurs et les grands systèmes), passage qui favorise le développement de suites logicielles pouvant être reproduites et réutilisées dans plusieurs environnements. C'est ensuite, et de façon liée, la place croissante prise par les progiciels dans les systèmes d'information, c'est-à-dire les outils standards dédiés à une ou plusieurs applications, mais qui doivent être déployés et connectés au système existant dans chaque entreprise : le caractère standardisé de ces outils facilite le développement de composants logiciels qui, portant sur le même progiciel, sont aisément réutilisables sous formes de « briques » pour différents clients, ce qui autorise la construction d'offres spécifiques liées à une

[3.137.172.68] Project MUSE (2024-04-20 04:53 GMT)

application ou à une combinaison d'applications largement objectivables *ex ante*, que l'on peut donc présenter au client et qui peuvent faire l'objet d'une certification. En outre, le passage, dans les années 1990, d'outils simples dédiés à une seule fonctionnalité (comptabilité, paye, trésorerie) aux grands progiciels intégrés coordonnant différentes fonctions (grands progiciels intégrés de type ERP – *Enterprises Resources Planning* –, SCM – *Supply Chain Management* – ou CRM – *Customer Relationships Management*), en augmentant la complexité et les coûts d'installation[7] (déploiement, paramétrage, implémentation avec tous les développements associés), a favorisé le développement de l'activité des SSII (ce sont elles, et non les éditeurs, qui détiennent l'essentiel de ce marché).

Mais si les évolutions technologiques ouvrent des possibilités croissantes de formalisation et de reproductibilité des méthodes et des processus, le mouvement de rationalisation et d'objectivation de l'activité s'explique également par les évolutions des clients et de leurs demandes et par celles du secteur des services informatiques et des stratégies des SSII elles-mêmes.

Du côté des clients, les évolutions de la demande de services informatiques tiennent d'abord à la mondialisation croissante des grandes entreprises, qui constituent les principaux clients des grandes SSII « généralistes », et aux transformations organisationnelles qui y sont associées (passage d'une organisation multidomestique à des organisations « mondialisées » avec des *Global Market Units*, des découpages par grandes régions du monde en fonction de couples produit/marché, etc.). Ces évolutions se traduisent par des exigences croissantes d'intégration et de communication à l'échelle d'une entreprise ou d'un groupe.

Dans ce contexte, les systèmes d'information deviennent de plus en plus stratégiques, précisément parce qu'ils permettent de relier, à des échelles géographiques élargies, différents sites ou établissements et différentes fonctions, que ce soit à l'interne ou avec des fournisseurs ou partenaires. Mais ces systèmes deviennent aussi de plus en plus complexes, vu tout ce qu'ils impliquent en termes d'interfaçage entre les systèmes existant dans diverses entités, ces systèmes étant le plus souvent non compatibles entre eux (c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas communiquer directement sans l'ajout d'une « nouvelle couche » logicielle). D'une façon générale, ces évolutions se traduisent par une montée en puissance du

7. L'achat de la licence ne correspond qu'à environ 20 % du coût total.

recours à l'extérieur[8], que ce soit en termes d'outils (logiciels/progiciels) ou de services (conseil, intégration de systèmes, installation de grands progiciels, infogérance sous différentes formes, développements spécifiques).

La multiplication des grands progiciels contribue à ce mouvement : il devient d'autant plus intéressant, en termes de coût et de qualité, d'acheter ces outils plutôt que de réaliser des développements spécifiques à l'interne que, ces outils devenant de plus en plus complexes, l'entreprise n'a ni les moyens ni les compétences pour les développer elle-même. Par la suite, la complexité d'utilisation de ces grands progiciels conduit souvent les entreprises à en externaliser la gestion à travers des contrats d'infogérance portant sur de longues années. L'augmentation des coûts représentés par l'installation et la gestion de ces grands systèmes comme l'incertitude croissante pour en anticiper les avantages conduisent les grands clients à exercer des pressions importantes pour obtenir des garanties *ex ante* sur le contenu, la qualité et les conditions de réalisation des prestations. Ainsi, dans les grands projets d'intégration de systèmes, il s'agit notamment d'avoir la garantie d'obtenir une même qualité de prestation quel que soit le lieu où l'outil sera installé – ce qui joue en faveur de demandes de formalisation et d'objectivation des méthodes et des outils, celles-ci pouvant aller jusqu'à l'exigence de certification par un tiers (la certification ISO portant sur les processus et considérée comme garante de leur qualité est désormais presque toujours exigée). Le développement des grands contrats d'infogérance impose, pour sa part, la construction *ex ante* de critères d'évaluation de la qualité et des performances du service rendu par le système dont la gestion est externalisée.

Quant aux SSII, elles ont été fortement incitées par les évolutions internes de leur secteur et de ses formes de concurrence à rationaliser leur activité, notamment en termes de reproductibilité des prestations. La crise importante du début des années 1990, jointe à l'arrivée sur le marché de nouveaux entrants (les constructeurs comme IBM ou, en France, Bull, mais aussi les grands cabinets de conseil en organisation et en technologie, notamment ceux liés aux grands cabinets d'audit – Andersen Consulting, Ernst & Young Consulting, etc.), a notablement durci les conditions de la concurrence, plaçant les questions de coût et de rentabilité au premier rang des préoccupations des SSII. L'entrée en Bourse au cours des années 1990 de nombre de ces entreprises, avec les exigences de rentabilité qui l'accompagnent, a accentué le mouvement. L'internationalisation, rendue nécessaire pour suivre les clients, notamment dans le cadre des grands

8. Étant souligné que ce mouvement correspond plus largement aux stratégies d'externalisation et de recentrage sur leur métier des grandes firmes et n'est pas spécifique à l'informatique – même si l'informatique correspond à l'une des fonctions dans lesquelles l'externalisation est la plus développée.

projets multisites (il faut avoir la couverture géographique adéquate), a elle aussi favorisé la rationalisation de l'activité, les SSII devant être en mesure d'assurer, sans surcoûts pour elles, la même qualité de prestation et les mêmes garanties de performance dans les différents sites et pays concernés.

Par ailleurs, autre effet de l'internationalisation, les SSII se sont aperçues que les demandes émanant d'un même client mais provenant de différents pays présentaient souvent de fortes analogies et que, en faisant circuler et en accumulant à l'échelle de la firme les différentes informations relatives à un même client (demandes passées et en cours, solutions élaborées), il devenait possible non seulement de ne pas « réinventer la roue » à l'occasion d'un nouveau contrat, mais aussi de construire en amont des offres déjà formatées permettant d'anticiper les demandes du client. Enfin, la diversification croissante des produits et des techniques à la base de leur activité (du fait notamment de la « progiciellisation » et de la multiplication des applications) comme celle de leurs métiers (du conseil à l'infogérance, en passant par l'intégration de systèmes et l'assistance technique) pousse aussi les grandes SSII généralistes à rationaliser et standardiser toujours davantage leur activité et leurs prestations, la spécialisation inévitable pour être capable de tenir sur différents marchés sans en abandonner des segments trop importants opérant par la construction *ex ante* d'offres spécifiques par marché ou par grand type de produit (p. ex., une offre SAP dédiée à la grande distribution).

Les SSII ont donc été conduites à rationaliser et formaliser leurs méthodes et leurs processus, à développer des composants logiciels réutilisables sous formes de « briques » recombinables en fonction des demandes qui leur sont adressées et à construire des *packages* associés à un type de progiciel permettant de proposer des solutions clé en main. Toutes ces évolutions ont imposé la mise en place à l'interne, à l'échelle de la firme, de différents dispositifs de circulation et d'accumulation des savoirs, des méthodes, des pratiques et des solutions élaborées.

Le mouvement de rationalisation et d'objectivation de l'activité, qui éloigne de plus en plus celle-ci du « service pur », offre des éléments permettant de qualifier *ex ante* la prestation en tant qu'objet de la transaction et résultat de l'activité du prestataire. Ces éléments portent à la fois sur les modes de faire (processus, méthodologies) et sur les résultats (fonctionnement et performance des systèmes) et sont corrélatifs du développement de différentes formes de certification assurée par un tiers (labellisation, normes ISO). De plus, ces éléments permettent aussi de réduire l'incertitude liée aux formes d'asymétrie de l'information concernant l'adéquation entre les moyens dont dispose le prestataire et la prestation attendue : la possibilité de spécifier et de qualifier *ex ante* la prestation autorise la

mise en relation entre ces spécifications et certaines caractéristiques objectivées du prestataire : certification ISO du prestataire pour une méthodologie associée à une prestation précise ; certification du prestataire par un éditeur de progiciel pour un ou plusieurs de ses produits ; surface financière ou couverture géographique du prestataire en référence aux caractéristiques d'un projet particulier.

Toutes ces évolutions ont eu des incidences sur les formes de construction du marché, c'est-à-dire sur les modalités et les règles gouvernant les engagements contractuels entre prestataire et client. Même si la régie, forme contractuelle dans laquelle la construction du marché repose essentiellement sur la qualification personnalisée du prestataire, n'a pas disparu[9], elle a largement laissé la place aux contrats au forfait et à la formule de l'appel d'offres. Mais ces nouvelles formes contractuelles, d'une part, n'ont pas entraîné une mise hors jeu des dispositifs de qualification du prestataire et, d'autre part, comportent toujours une phase de négociation particulière entre le prestataire retenu et le client, préalable à la signature des engagements contractuels.

Le contrat au forfait, porté par le développement des activités d'intégration de systèmes lui-même lié à la multiplication des progiciels, repose sur l'élaboration par le client d'un cahier des charges à partir duquel la SSII, désormais maître d'œuvre d'un projet ou d'un bout de projet, s'engage à la fois sur des coûts, des délais et un contenu de prestation ; l'engagement ne porte donc plus seulement sur des moyens mais aussi sur un résultat. La SSII doit présenter *ex ante*, en réponse à ce cahier des charges, des éléments de spécification et d'objectivation de la prestation (méthodes, processus, résultats), et elle doit donc être capable de le faire. Cette formule suppose aussi que les entreprises clientes soient capables de formuler et d'objectiver *ex ante* leurs demandes, ce qui signifie qu'elles contribuent, elles aussi, à l'interne, au mouvement d'objectivation des prestations. Le contrat au forfait n'implique pas, en tant que tel, une mise en concurrence par appel d'offres entre différents prestataires ; il peut fonctionner dans des relations de gré à gré entre client et prestataire : cela a souvent été le cas et le reste encore, notamment pour des projets de moyenne envergure. En tout état de cause, le choix en amont du prestataire fait toujours intervenir des éléments de qualification du prestataire, que ceux-ci soient « personnels » (prestataire connu en tant que personne parce qu'on a déjà travaillé avec lui, qu'il a fait bonne impression en venant en prospection ou encore qu'on l'a rencontré à une autre occasion) ou « objectivés » (éléments de caractérisation de l'entreprise prestataire

9. Elle reste la forme dominante dans les contrats d'assistance technique sur les marchés locaux et régionaux, marchés qui, même s'ils ont fortement régressé, constituent encore une part non négligeable du chiffre d'affaires des grandes SSII généralistes.

[3.137.172.68] Project MUSE (2024-04-20 04:53 GMT)

comme sa taille, ses clients, sa surface financière ou sa couverture géographique), ces éléments autorisant alors une mise en relation entre la qualification du prestataire et la prestation attendue (offre du prestataire correspondant à ce qu'on demande, connaissance du fait qu'il a déjà réalisé, pour d'autres clients, des prestations analogues). Par ailleurs, au-delà de la première réponse de la SSII au cahier des charges, les différentes dimensions contractuelles et les engagements réciproques sont toujours précisés et renégociés avant la signature du contrat.

Avec l'augmentation, à partir du début des années 1990 (Dafsa-Precepta, 1993), du recours à la formule de l'appel d'offres, la définition préalable des prestations franchit un autre cap : il ne s'agit plus seulement, pour l'entreprise cliente, de codéfinir en amont avec un prestataire le contenu et la qualité d'une prestation en même temps que ses conditions de réalisation, mais de parvenir à l'interne à une définition préalable du cahier des charges qui puisse servir de base à la mise en concurrence de plusieurs prestataires. Cette démarche suppose donc que l'entreprise cliente soit capable à l'interne, de prédéfinir sa demande dans des termes accessibles par les différents prestataires sollicités.

La difficulté de l'exercice est attestée par la façon même dont se déroule concrètement la procédure. La première version du cahier des charges est adressée à une liste déjà restreinte de prestataires (pas plus de dix et, plutôt, cinq ou six) : la *short list*. Sur la base des premières réponses, deux ou trois entreprises sont retenues avec lesquelles des négociations directes sont engagées pour aboutir au choix définitif ; mais, même lorsque celui-ci est fait, des négociations sont encore menées avant d'aboutir à la rédaction du contrat final précisant et définissant les engagements de la SSII (notamment en termes de résultats, les exigences en la matière s'étant renforcées au fil des ans et pouvant aller jusqu'à inclure l'appréciation mesurée des effets positifs du service sur les résultats et l'activité de la firme cliente), mais aussi les conditions de modification ou de révision éventuelles de ces engagements. En outre, si l'on regarde les critères de sélection des prestataires retenus pour la *short list*, on voit que ceux-ci font, une fois encore, la part belle aux dispositifs de qualification du prestataire lui-même, même si les dimensions objectivées y sont importantes.

Ces critères, en effet, vont de la connaissance concrète que l'on a déjà du prestataire (notamment par un travail antérieur à l'occasion d'une prestation informatique mais aussi de conseil) à sa réputation ou aux références qu'il peut aligner pour le type de projet dont il est question, la surface financière du prestataire, sa taille et l'extension de sa « couverture spatiale » constituant des éléments d'appréciation importants, notamment dans le cadre de gros projets multisites transnationaux puisqu'il faut que

le prestataire ait les moyens nécessaires en personnes et en implantations pour mener à bien le projet et une solidité financière qui permette de s'assurer qu'il ne fera pas défaillance en cours de route.

Ainsi, en dépit d'un recours croissant à des dispositifs de confiance objectivés qui qualifient la prestation et qui portent essentiellement sur des agencements et des « objets » techniques pouvant faire l'objet de certification, les nouvelles formes de construction du marché n'évacuent pas le recours aux dispositifs qualifiant le prestataire, notamment à ceux faisant appel à des garants personnalisés, et passent toujours par une négociation singulière préalable entre prestataire et client.

L'importance du maintien de relations personnalisées entre prestataire et client pour la construction du marché est attestée non seulement par les formes contractuelles elles-mêmes, mais aussi par deux autres transformations organisationnelles des SSII qui ont accompagné ces évolutions : la création de commerciaux grands comptes et l'engagement des SSII dans le conseil haut de gamme. L'activité commerciale a toujours constitué un enjeu important pour les SSII puisque c'est sur elle que repose la construction du marché : il s'agit pour la SSII de se faire connaître et reconnaître par les clients, non seulement pour être au courant de leurs projets à venir mais tout autant pour s'assurer que l'on fait « partie du paysage » du client, l'objectif étant, bien sûr, de déboucher sur la signature effective de marchés.

On aurait pu penser que le mouvement d'objectivation *ex ante* des offres aurait rendu les relations créées et entretenues par les commerciaux avec « leurs » clients moins décisives qu'auparavant. La création de commerciaux grands comptes, chargés d'entretenir des relations régulières avec les entreprises clientes les plus importantes au plus haut niveau hiérarchique, montre qu'il n'en est rien : cette création constitue une réponse des SSII à « la remontée » du niveau hiérarchique de décision et à la mondialisation des entreprises clientes et traduit la nécessité, pour les SSII, d'être toujours présentes au « bon » niveau de décision de leurs clients. L'engagement des SSII dans le conseil « haut de gamme » – celui qui se déploie auprès des sphères dirigeantes des grands groupes internationaux – témoigne lui aussi de l'importance qu'attachent toujours les SSII à la construction et l'entretien de relations personnalisées avec leur client : intervenir comme conseil de haut niveau auprès d'une entreprise, c'est se donner les moyens d'assurer une présence au plus haut niveau hiérarchique, de connaître les dirigeants d'une firme et, surtout, d'être connu d'eux.

En outre, dans le conseil, la construction du marché reste fortement « personnalisée » : il s'agit de prestations dans lesquelles les exigences de rigueur et de définition préalable sont moindres, non seulement parce que ces prestations n'engagent que de faibles moyens financiers (comparés bien sûr à ceux requis par la réalisation concrète des projets), mais aussi parce qu'elles interviennent en amont, à un moment où le client ne sait pas très bien ce qu'il va faire et où, du coup, il est difficile de définir au préalable un résultat sur lequel on demanderait au prestataire de s'engager. Et c'est bien cette difficulté à définir et cadrer au préalable les attentes relatives à la prestation future qui donne tout leur poids, dans le choix du prestataire, à des éléments de confiance fondés sur des dimensions de connaissance/reconnaissance sociale personnalisées. Les relations spécifiques nouées à cette occasion avec les clients échappent largement à la concurrence et peuvent favoriser par la suite le choix de la SSII pour d'autres projets (p. ex., faire partie de la *short list*).

Pour sa part, le fait que les nouvelles modalités d'engagement contractuel comportent toujours une phase de négociation singulière entre le client et le prestataire retenu pour préciser et qualifier *ex ante* le contenu des engagements réciproques conduit à s'interroger sur les limites que rencontre le mouvement d'objectivation des prestations. On aurait pu penser, en effet, que le mouvement d'objectivation *ex ante* des prestations allait rapprocher le marché des services informatiques du fonctionnement d'un marché classique, au sens où l'on pourrait juger d'une prestation à partir de ses définitions et caractéristiques propres, de façon disjointe de l'évaluation de celles du prestataire qui va la réaliser, ce qui autoriserait la comparaison en termes de qualité/prix entre des offres émanant de prestataires différents : le travail d'objectivation, mené pour des raisons différentes tant par les clients que par les SSII, s'apparente à ce que Laurent Thévenot (1984) appelle des « investissements de forme » ; il traduit une « montée en généralité » de la qualification des produits à partir de laquelle les éléments définissant les qualités et les caractéristiques de ceux-ci ne relèvent plus d'un accord singulier entre deux échangistes mais de conventions plus largement partagées, ce qui, précisément, constitue le soubassement d'un fonctionnement de marché « classique ». Or, ce que traduit l'impossibilité d'échapper au « colloque singulier » entre prestataire et client, c'est que la définition préalable des qualités, caractéristiques, contenus, etc., de la prestation future, pour précise et objectivée qu'elle puisse être, ne vaut jamais au-delà d'une situation particulière : il n'y a pas à proprement parler de « montée en généralité » de la qualification des « produits » de l'activité des SSII.

10.3 Limites à l'objectivation *ex ante* des prestations et fonctionnement du marché

Indéniablement, les limites au mouvement de rationalisation de l'activité et d'objectivation des prestations constituent un élément d'explication du caractère non « classique » du fonctionnement du marché des SSII. L'analyse révèle cependant des relations plus complexes entre ces deux éléments et nous conduira à proposer, dans un second temps, quelques remarques sur le fonctionnement du marché dont la portée dépasse, à notre sens, le seul cas des SSII.

Les limites au mouvement de rationalisation de l'activité des SSII et, corrélativement, d'objectivation *ex ante* de leurs prestations tiennent, pour une part, aux *caractéristiques techniques mêmes de l'activité* des SSII. C'est d'abord le fait – et ceci concerne principalement les grands projets intégrés – que les systèmes informatiques des entreprises clientes sont aujourd'hui le plus souvent composés de l'addition d'éléments hétérogènes, issus d'époques différentes et non compatibles entre eux (effet à la fois du développement de la micro-informatique des années 1980 et de l'importance des processus de fusion/acquisition à travers lesquels se sont constitués les grands groupes clients).

Du coup, ce qui est fait dans un site ou dans un pays n'est pas nécessairement reproductible dans un autre, et il est fréquent que des problèmes imprévus émergent en cours de la réalisation. Les contrats sont toujours des contrats incomplets ; même si, au terme de la négociation, le client a les moyens d'encadrer fortement l'activité du prestataire, par exemple avec des clauses de garantie de résultats, cet encadrement ne constitue jamais une garantie totale de ce qui sera fait et de la valeur finale de la prestation réalisée : le client est toujours obligé, à un moment ou à un autre, de faire confiance à son prestataire – et les divers dispositifs qui viennent étayer cette confiance interviennent dans le choix d'un prestataire (qu'il s'agisse d'établir une liste restreinte d'appel d'offres ou de fonctionner de gré à gré).

De façon plus générale, cela tient aussi au fait que l'industrie repose, pour son développement même, sur un mouvement permanent de renouvellement des innovations techniques et technologiques, innovations qui ne sont pas produites en interne par les SSII, mais qui les contraignent, à chaque fois qu'apparaît un nouveau produit (nouveau progiciel ou nouveau système d'exploitation, par exemple) ou un nouveau type de technologie (comme Internet et tout ce qui y est lié), à remettre en cause les formalisations et les briques antérieurement construites pour en élaborer d'autres. Ainsi, sauf à cantonner leurs prestations à celles qui concernent des technologies, des produits ou des outils anciens, ce qui

[3.137.172.68] Project MUSE (2024-04-20 04:53 GMT)

certes autoriserait effectivement le développement d'une activité de plus en plus standardisée et normalisée, voire industrialisée, mais qui constituerait une position proprement intenable en termes concurrentiels sur le marché, les SSII sont condamnées à renouveler et reconstruire en permanence leur travail de formalisation.

Et ce travail de formalisation, qui va permettre ensuite de répliquer tout ou partie d'une solution pour différents clients et dans différents lieux parce qu'il repose sur une « rationalisation professionnelle » de l'activité fondée sur la typification de cas (Gadrey, 1994), se construit par ajustements et rajustements, en relation étroite avec les remontées d'expériences venues du terrain : les problèmes vécus sur le terrain sont à la fois ce qui remet en cause les formalisations antérieures et ce qui va servir de base à la construction d'une nouvelle formalisation. Ces différentes limites, qui tiennent à l'impossibilité en quelque sorte « technique » de standardiser jusqu'au bout toutes les prestations, ne paraissent pas relever d'un effet de jeunesse qui serait appelé à disparaître quand l'industrie sera parvenue à maturité, mais plutôt d'une caractéristique structurelle de l'industrie.

Le second ensemble de raisons à relever tient à ce que, en fait, *tant les SSII que leurs clients sont confrontés à des exigences contradictoires*, certaines les poussant à œuvrer en faveur de l'objectivation des prestations et du développement des différentes formes de certification et de labellisation et des logiques de normalisation et de standardisation qui y sont associées tandis que d'autres, au contraire, les conduisent à privilégier la personnalisation des prestations. Ainsi, pour le client, il existe une tension entre, d'un côté, la volonté d'obtenir le maximum de garanties *ex ante*, en s'appuyant sur l'objectivation d'un certain nombre de critères, en poussant les prestataires à la certification et en encadrant au maximum dès le départ le travail du prestataire et, de l'autre, le souhait d'obtenir une prestation véritablement adaptée à son problème et, notamment, qui tienne compte des spécificités de l'entreprise et de son système d'information. Cette tension est d'autant plus forte que, comme on l'a noté, dans la majeure partie des cas, la construction de systèmes d'information unifiés passe par la superposition de nouvelles couches logicielles sur les couches antérieures ; les nouveaux systèmes doivent donc être développés en fonction des éléments préexistants et présentent de ce fait un caractère fortement spécifique, adapté à chacune des configuration réunifiées.

Cette difficulté explique aussi l'apparition fréquente, au cours du travail de réalisation, de questions et de problèmes particuliers qui n'ont pu être anticipés et que la SSII doit pouvoir être en mesure de traiter. Il faut enfin souligner que l'objectivation *ex ante* de l'activité du prestataire suppose, de la part de l'entreprise cliente elle-même, un important travail de « mise à plat » et de formalisation de ses besoins et de ses attentes,

travail qui peut s'avérer long et coûteux. Confrontées à ces difficultés, les grandes entreprises ont de plus en plus tendance à externaliser l'ensemble du fonctionnement et de la maintenance (applications comprises) de leurs systèmes d'information, à travers de grands contrats d'infogérance de longue durée dans lesquels les exigences sont essentiellement formulées en termes de résultats et de performance : ceci évite d'avoir à rentrer dans le détail des moyens, des modes de faire ou encore des spécifications techniques à la base du bon fonctionnement des systèmes, et donc d'avoir à développer et entretenir à l'interne des compétences pour cela – mais avec le risque de ne plus être en mesure d'évaluer réellement la performance du prestataire, ni d'en changer le cas échéant.

Pour les SSII, la tension se joue entre, d'un côté, des exigences accrues de normalisation ou de rationalisation de l'activité, non seulement pour répondre aux demandes de leurs clients mais aussi en fonction de leurs propres exigences de rentabilité (via la reproductibilité qui suppose la construction préalable d'un maximum de « briques » qui puissent être utilisées le plus souvent possible) et, de l'autre, la nécessaire prise en compte des spécificités de la situation du client et de sa demande (compte tenu notamment de l'état et des caractéristiques propres du système d'information du client sur lequel la SSII va devoir intervenir), ce qui limite le recours à des recettes ou des solutions toutes faites – ne serait-ce d'ailleurs que pour garder ses clients. En outre, comme on l'évoquait plus haut, la logique même du travail de formalisation passe par des allers-retours entre la prise en compte des problèmes spécifiques rencontrés sur le terrain, qui remettent en cause les formalisations antérieures, et l'élaboration, à partir de ces problèmes, de nouvelles solutions plus faciles à mettre en œuvre et à répliquer dans différentes situations.

Mais ces limites à la rationalisation et à l'objectivation tiennent aussi, et tout autant, aux stratégies de marché développées par les SSII. En effet, le mouvement de « montée en généralité » de la qualification des prestations qui se joue à travers le développement des diverses formes de certification, de normalisation et d'objectivation *ex ante* de celles-ci vient transformer le fonctionnement du marché et, notamment, les formes de la concurrence. Plus il est possible de qualifier *ex ante* les prestations de telle sorte que les différentes caractéristiques qui sont à la base de cette qualification soient reconnues comme valables (acceptées) de façon générale, c'est-à-dire sans référence à un prestataire particulier, plus ces prestations peuvent être évaluées comparativement les unes par rapport aux autres, indépendamment d'une négociation particulière entre un prestataire et un client et de la qualification du prestataire en tant que tel.

Cette objectivation rend possible la comparabilité en termes de prix d'offres émanant de différents prestataires et rapproche le fonctionnement du marché d'un marché concurrentiel « classique » dans lequel la régulation par les prix joue un rôle croissant. Au contraire, le maintien d'une dimension spécifique des offres de l'entreprise (parce que fondées sur tel outil ou telle suite progicielle, sur tel segment de marché) pour préserver ou reconstruire une position spécifique sur le marché (ou tel segment de marché ou tel client, d'où l'importance du travail d'objectivation de ce qui a été fait pour un même client) permet d'avoir les avantages de la rationalisation en termes de coûts sans en subir les inconvénients en termes de transformations du fonctionnement du marché et des formes de concurrence – ce qui est facilité par le fait qu'il s'agit toujours plus ou moins d'adapter quelque chose à un client.

Une telle stratégie, outre qu'elle représente un atout dans le positionnement concurrentiel de chaque SSII, constitue donc un moyen de conserver un fonctionnement de marché fondé sur la spécificité et la diversité des offres des différents concurrents : si aucune prestation offerte par une SSII n'est véritablement équivalente, ou même simplement comparable, à celles offertes par ses concurrents, le prix ne saurait constituer le seul, ni même le principal critère de choix du client. En d'autres termes, maintenir un fonctionnement de marché qui laisse une place à la qualification du prestataire constitue pour les SSII moins une contrainte à abolir qu'un atout stratégique à préserver. Si le marché des grandes SSII ne fonctionne pas « normalement », ce n'est pas seulement dû aux effets des techniques de production, aux limites de rationalisation, aux exigences de coproduction ou encore à l'incertitude créée par l'antériorité des engagements contractuels sur la réalisation de la prestation. C'est aussi parce que les formes de la concurrence ne sont pas données par un « état du marché » préexistant qui s'imposerait aux firmes. Elles sont largement construites par les stratégies déployées par les firmes – ou, au moins, par les plus grandes d'entre elles –, la maîtrise de ces formes constituant précisément pour elles un enjeu stratégique essentiel.

10.4 Conclusion

Ces constats sur le caractère « non classique » de la construction et du fonctionnement du marché des SSII appellent, à notre sens, quelques observations plus générales.

Première remarque : ces constats nous rappellent que le marché est construit socialement et que ce qui autorise l'échange marchand et les engagements contractuels qui y sont associés reposent sur des formes

sociales et institutionnelles. En d'autres termes, le marché n'est pas autoréférentiel et il paraît logique de parler d'inscription sociale du marché (ou encore d'utiliser la notion « d'*embeddedness* » chère à Granovetter, *cf.* notamment 1995). On peut toutefois se demander en quoi ceci est réellement nouveau et jusqu'à quel point ce serait spécifique des activités de service. En fait, et comme le soulignait il y a déjà bien longtemps Durkheim ([1893], 1991), « tout n'est pas contractuel dans le contrat », ce qui signifie que le contrat marchand, quel qu'il soit, est toujours enchâssé dans des formes sociales et institutionnelles qui en constituent le garant en dernier ressort. Ce qui change, effectivement, dans le cas des SSII ou, plus généralement, des services, c'est que le poids de ces formes, qui excèdent les rapports marchands en même temps qu'elles les rendent possibles, se trouve accru – et que l'illusion d'un contrat d'échange entre agents économiques qui se suffirait à lui-même pour autoriser les transactions commerciales se dissipe. Il reste que ceci ne signifie pas la disparition des rapports marchands et des agents économiques, c'est-à-dire d'entreprises inscrites dans des dynamiques concurrentielles, fonctionnant avec des exigences de rentabilité et de profit dont la concrétisation passe par la vente de leurs prestations.

Seconde remarque – et là on retrouve des observations déjà mentionnées par Karpik (1996) – : les dispositifs de confiance qui autorisent le fonctionnement du marché dans des situations d'incertitude sur « l'objet » final de la transaction ne reposent pas seulement sur des dimensions personnelles telles qu'elles sont mobilisées à travers différents réseaux sociaux ; on a pu voir que ces dispositifs reposent aussi sur des garants objectivés concernant le prestataire et, surtout, sur des dispositifs techniques autorisant la construction de ces garants sociaux objectivés que sont les différentes formes de certification par de tiers. Ce constat conduit à souligner les limites des analyses de la confiance et de son rôle dans la construction du marché qui ne prennent en compte que les relations directes entre les personnes (on pense aux analyses en termes de réseaux sociaux et de la nouvelle sociologie économique ; *cf.* notamment Lévesque, Bourque et Forgues, 2001) ; même dans les services, les relations marchandes entre les personnes sont largement médiatisées par des objets – et des objets techniques – et c'est pour beaucoup sur eux et à travers eux que se construit la confiance entre les personnes.

La troisième remarque concerne le rapport marchand et est issue de l'analyse des positions respectives du prestataire et du client lors de négociations singulières. Cette négociation particulière, en effet, opère comme un révélateur du caractère divergent, conflictuel des intérêts de chacun des protagonistes : pour le client, il s'agit, certes, d'encadrer au maximum l'activité du prestataire (risque d'opportunisme), mais aussi, et de plus en plus, d'imposer des engagements de résultats qui portent non seulement

[3.137.172.68] Project MUSE (2024-04-20 04:53 GMT)

sur la fiabilité et les performances du nouveau système informatique (panne, rapidité) mais également sur ses effets sur le fonctionnement de la firme elle-même ; c'est que ce qui importe à la firme cliente, ce n'est pas le système en tant que tel, mais sa valeur d'usage (ses effets médiats) et le rapport entre cette valeur d'usage et son prix, c'est-à-dire son coût pour la firme. Pour la SSII, l'enjeu renvoie d'abord à la valeur d'échange de la prestation, le prix auquel elle va la vendre : il s'agit, pour elle, de ne pas être contrainte de baisser ce prix au-delà de ses coûts, d'obtenir des garanties de renégociations, notamment financières, si des problèmes non anticipés surgissent, ou encore d'éviter de prendre des engagements de résultats trop précis quant aux effets de la prestation sur les performances de la firme cliente.

En d'autres termes, l'indétermination du prix qui résulte de l'incertitude jamais totalement levée sur la qualité finale du résultat et donc sur l'objet de la transaction – et qui fait que l'issue des négociations dépend souvent pour une part non négligeable de rapports de force ou de pouvoir entre prestataire et client – met en lumière le fait que l'échange marchand est un rapport social dans lequel la position des échangistes est structurellement conflictuelle, même s'il s'agit de parvenir à un accord. Ce caractère est certes masqué dans la représentation classique du fonctionnement du marché (la rencontre de x vendeurs et x offreurs assurant la formation d'un juste prix d'équilibre qui ne lèse personne), mais il reste la réalité de bien des fonctionnements de marchés, et ce, au-delà du seul cas des services informatiques.

Et ceci nous renvoie à notre quatrième remarque. On a relevé plus haut que le maintien d'une spécificité de leurs offres et, corrélativement, l'impossibilité ou, à tout le moins, la difficulté pour le client de dissocier prestation et prestataire constituaient, pour les SSII, un atout stratégique : il s'agit par là, en effet, de jouer sur les formes de la concurrence et, plus précisément, pour chaque entreprise, de construire des offres tellement spécifiques qu'elles échappent au jeu concurrentiel. Or, une telle pratique, qui consiste à préserver ou à affirmer une spécificité irréductible de ses offres pour contourner le jeu concurrentiel ou en redéfinir régulièrement les termes, est loin d'être spécifique des SSII ou même des activités des services, comme en témoigne le jeu croissant des grandes entreprises sur les marques et les logos (*cf.*, sur des registres différents, Klein, 2002 ; Cochoy, 2002). Certes, il s'agit d'une pratique vieille comme le capitalisme lui-même, mais qui constitue l'un des traits dominants du capitalisme contemporain, où de plus en plus de marchés sont dominés par un petit nombre de très grandes entreprises, c'est-à-dire fonctionnent de façon oligopolistique (Michalet, 2002).

Toutes ces remarques conduisent à relativiser les analyses qui ont pu être faites sur le fait que l'inscription sociale du marché – et, dans les activités de services, la nécessaire négociation préalable entre prestataire et client pour arriver à un accord sur l'objet de l'échange et ses conditions de réalisation – viendrait, en quelque sorte, subvertir la logique marchande et, au-delà, le capitalisme lui-même. L'articulation entre « l'économique » et « le social » dans le fonctionnement du marché n'est en rien nouvelle.

De plus, l'indétermination et l'incertitude qui pèsent de façon croissante, notamment dans les services aux entreprises, sur les termes de l'échange favorisent les stratégies d'entreprises visant à occuper une position dominante sur leur marché. De fait, la montée des services, notamment mais pas seulement en ce qui concerne les services aux entreprises[10], s'opère de plus en plus dans un cadre marchand et s'appuie sur le développement d'entreprises et même de très grandes entreprises qui inscrivent leurs activités dans le cadre d'une économie capitaliste. Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait rien de nouveau sous le soleil, mais que certaines règles de base du capitalisme, et d'abord celles qui tiennent aux exigences de valorisation du capital, continuent de peser sur la construction du marché quelles que puissent être, par ailleurs, l'importance nouvelle des rapports de coopération ou de partenariat entre entreprises ou, à un autre niveau, la meilleure prise en compte, par les entreprises, de la valeur d'usage pour leurs clients des biens et des services qu'elles leur vendent.

10. Comment ne pas souligner que les dernières décennies sont marquées par le passage dans la sphère marchande non seulement de bien des services auparavant assurés dans la sphère domestique, mais aussi de nombre de services auparavant du ressort de la sphère publique (on pense non seulement à tous les anciens monopoles publics comme l'eau, l'électricité, etc., mais aussi à des activités liées à la culture ou à l'éducation).