



**HAL**  
open science

## L'interface dans les services de conseil : moment de vérité, espace d'innovation, zone d'efficacité

Jean Gadrey, Faïz Gallouj

### ► To cite this version:

Jean Gadrey, Faïz Gallouj. L'interface dans les services de conseil : moment de vérité, espace d'innovation, zone d'efficacité . Revue Française du Marketing, 1999, 1999 (1), pp.105-114. halshs-01114034

**HAL Id: halshs-01114034**

**<https://shs.hal.science/halshs-01114034v1>**

Submitted on 6 Feb 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**(Publié dans Revue française du Marketing : GADREY J. GALLOUJ F. (1999),  
L'interface dans les services de conseil : moment de vérité, espace d'innovation, zone  
d'efficacité, Revue Française du Marketing, Vol. 1999/1, p. 105-114.)**

**L'interface dans les services de conseil :  
moment de vérité, espace d'innovation, zone d'efficacité**

Jean Gadrey et Faïz Gallouj  
CLERSE (Université de Lille I et IFRESI)

L'objet de cet article qui s'appuie sur un certain nombre de travaux empiriques réalisés par notre équipe depuis le début des années quatre-vingt-dix est d'examiner la manière dont les consultants et leurs clients interagissent, innovent et créent de la valeur. L'interface est ainsi envisagée à la fois comme moment de vérité (*moment of truth*), pour reprendre une terminologie consacrée en marketing, mais aussi espace d'innovation.

L'article examine, en premier lieu, les raisons pour lesquelles, en dépit de coûts croissants, les fonctions expertes de services internes qui ne relèvent pas de l'activité principale de la firme ne déclinent pas. Comme nous le verrons, le besoin d'interface dans le domaine des fonctions de transfert et d'échange de connaissances constitue une des raisons principales de la mise en échec des leçons d'une analyse menée (strictement) en termes de coûts.

Avant de s'intéresser aux multiples phénomènes économiques qu'abrite cette interface, il est important de bien comprendre ce qu'on désigne par ce terme (§ 2). Cette réalité complexe sera considérée comme un processus d'interaction, une forme d'organisation où

s'échangent de l'information et des savoirs et où se coproduit de la valeur (« le moment de vérité »).

Cependant, une telle définition ne doit pas contribuer à réduire la variété des modalités concrètes d'organisation de cette interface. En effet, différentes formes d'interaction et différentes logiques d'interface existent (§3), qui dépendent notamment des rôles respectifs des prestataires de service et des organisations-clientes. Dans le prolongement de la formalisation proposée par P. Tordo (1992), on peut ainsi définir quatre types d'interface en croisant le type de mode d'interaction avec le client (sous-traitance ou « jobbing »/coproduction ou « sparring ») et le degré d'implication du consultant dans la mise en oeuvre de la prestation (« implementation »).

Le quatrième paragraphe de cet article est consacré à la question de l'innovation dans les services de conseil dans sa relation avec la notion d'interface comme espace d'innovation. Différents types d'innovation sont envisagés qui entretiennent des relations différentes avec l'interface. L'interface peut ainsi être considérée comme le « laboratoire » où sont conçus certains types particuliers d'innovation. Elle peut elle-même constituer un objet de l'innovation (être améliorée ou changée de manière radicale). Elle peut faciliter ou au contraire freiner l'innovation. Des questions théoriques d'une grande importance sont soulevées par l'existence de cette interface : par exemple, la question de la reproductibilité de l'innovation, celle de sa protection et plus généralement de son appropriation.

Dans le dernier paragraphe, la question fondamentale de la productivité des services est reconsidérée. Les services de conseil sont comme la quintette de Baumol, des « représentations en direct ». Ceci ne signifie pas pour autant qu'aucun accroissement de leur efficacité ne peut être envisagé, pourvu qu'on adopte le point de vue de l'utilisateur.

### **1. Trois approches de la relation entre les services internes et les services externes : substitution, complémentarité et interaction**

Les analyses économiques traditionnelles de la demande de services aux entreprises exprimées par les firmes et les organisations s'en tiennent pour l'essentiel à l'idée d'un arbitrage entre fourniture en interne ou en externe sur la base de comparaisons de coûts et de qualité (performances).

La conception la plus courante dans ce domaine est la suivante : les entreprises auraient en général intérêt à "sous-traiter" toutes les activités qui ne font pas partie de leur activité principale. Comme la majorité des fonctions internes de service n'appartiennent pas à cette activité principale, la conclusion semble évidente : il y aurait tout intérêt à les confier à des prestataires extérieurs, spécialisés, compétents, et capables de réaliser des économies d'échelle et de variété. En d'autres termes, la division du travail et la désintégration verticale seraient profitables dans la plupart des cas, pour autant que l'offre soit disponible. La conséquence naturelle devrait être la disparition des spécialistes internes.

Dans le cas des services de conseil, cette vision (fondée sur le concept de substitution) est incorrecte, pour trois raisons :

- lorsque la substitution est possible, elle n'est pas toujours économiquement profitable. Il existe des situations où les services internes fonctionnent de façon au moins aussi efficace que les services externes, et par ailleurs les coûts de transaction peuvent dissuader de sous-traiter certaines opérations ;

- dans la majorité des cas que nous avons rencontrés, et surtout dans les grandes entreprises, le problème n'est pas tant celui de la substitution que celui de la complémentarité entre services internes et externes, pour la même fonction de service (par exemple, management des ressources humaines, informatique, marketing et publicité, conseil en management, services juridiques et fiscaux). La division du travail n'oppose pas ces deux solutions, elle consiste à répartir les tâches selon les compétences respectives des services internes et externes. Assez souvent, les tâches plus fréquentes, plus régulières, sont réalisées par les départements internes, alors que l'expertise plus spécialisée, plus exceptionnelle, est requise à l'extérieur. Mais d'autres modalités existent ;

- enfin, le plus souvent, on s'aperçoit que, même lorsque le recours à des professionnels externes augmente (ce qui a été nettement le cas au cours des années quatre-vingt), la qualité du résultat, les performances (évaluées du point de vue de l'utilisateur) dépendent très largement de l'existence de professionnels internes jouant un rôle d'interface.

Pourquoi ce dernier constat ? Parce que le recours à des prestataires de services extérieurs 1) est un processus, qui peut durer plus ou moins longtemps (de quelques jours à plusieurs

mois, et parfois plusieurs années) et non pas l'achat instantané d'une marchandise et, 2) est un processus de transfert de connaissances, qui nécessite des modalités d'apprentissage réciproque, d'interaction entre les compétences des acteurs internes et celles des experts externes.

Très concrètement, on peut décomposer un processus de recours à des consultants externes en quatre stades (chacun pouvant contenir des sous-stades) qui sont les suivants (figure 1) :

**FIGURE 1**

Les étapes du processus de recours aux consultants externes

1	2	3	4
<p><b>IDENTIFICATION</b> du problème à partir de formulations initiales parfois vagues, voire erronées, parfois précises et contraignantes. <i>Préétude</i> (parfois).</p> <p>Degré élevé d'interaction.</p>	<p><b>ETUDE</b> du problème, recherche d'informations, analyse et synthèse des informations, application de <i>méthodes</i> et d'outils techniques. Diagnostic.</p> <p>Degré d'interaction faible ou modéré (sauf dans les situations de sparring).</p>	<p><b>CONSEILS</b> relatifs à l'éventuelle mise en application des résultats obtenus. <i>Recommandations</i>.</p> <p>Degré d'interaction modéré</p>	<p><b>MISE EN OEUVRE</b> pouvant inclure le <b>SUIVI</b> du projet et son <b>EVALUATION</b>, voire <i>maintenance</i> et <i>formation</i>.</p> <p>Degré d'interaction élevé (sparring) ou faible (jobbing).</p>

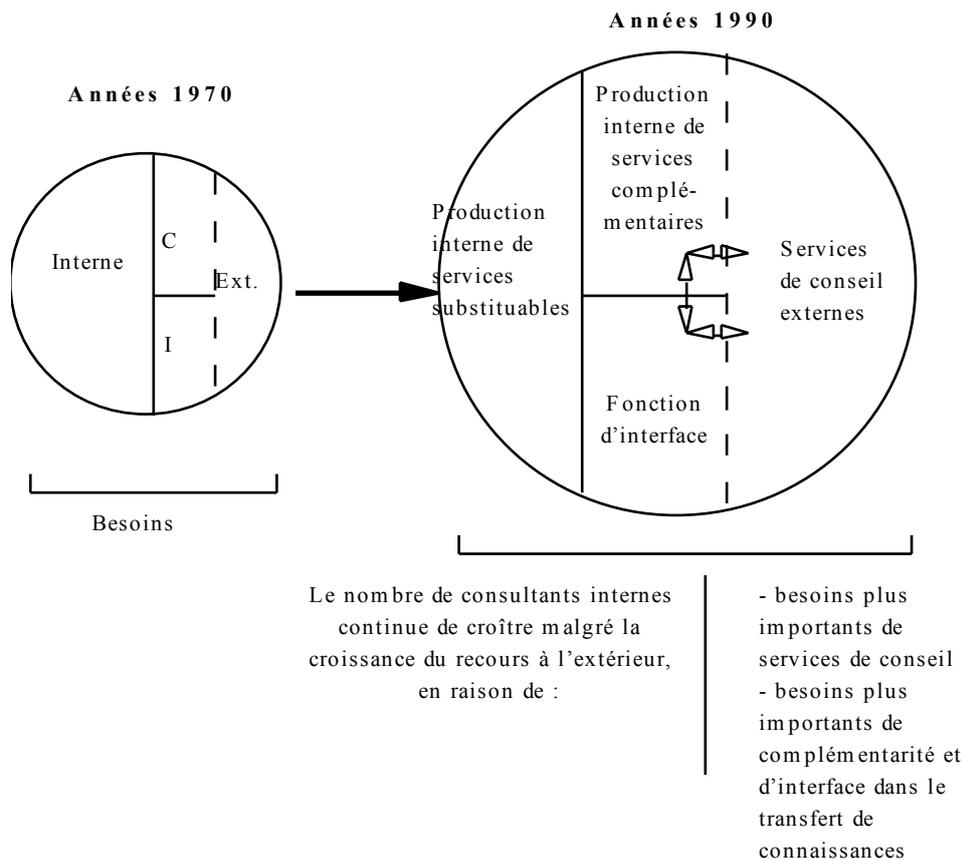
Selon les situations, la demande peut concerner seulement certains stades, les autres étant réalisés par les services internes (complémentarité). Elle peut aussi concerner tous les stades, y compris la mise en oeuvre (implementation), voire le "facilities-management".

Certains stades exigent un degré élevé d'interaction, ce qui suppose l'existence d'une fonction d'interface interne compétente. C'est en particulier souvent le cas pour le stade 1, où l'échange de savoirs et la formulation des symptômes jouent un rôle décisif, pour la première phase du stade 2 (recueil d'informations dans l'organisation), et pour la mise en oeuvre, qui est souvent réalisée en co-production. Mais les situations peuvent être très diverses selon que l'on adopte des relations de « jobbing » ou de « sparring » (voir plus loin).

Si l'on prend en compte ces trois modalités de la relation entre les consultants internes et externes, on comprend mieux pourquoi, au cours des années quatre-vingt, bien que le secteur des services aux entreprises ait connu une croissance exceptionnelle, les experts internes aient continué à être recrutés dans tous les domaines des services intellectuels. La figure 2 représente cette évolution.

**FIGURE 2**

Les fonctions de service et leur mode de fourniture



## 2. Qu'entendons-nous par interface ?

On réservera le terme d'interface à une fonction d'échange interactif d'informations et de savoirs et, quelquefois, de « co-implémentation » interactive entre l'organisation cliente et le prestataire de service.

Cette fonction peut alors être analysée selon la démarche suivante:

- La fonction d'interface se déroule dans le temps, selon un processus comportant différentes étapes plus ou moins interactives (cf. plus haut). L'analyse des degrés d'interaction est donc indispensable.

- La fonction d'interface correspond à une certaine organisation du travail entre experts internes et externes. Cette organisation peut être informelle et très flexible. Mais elle peut aussi être beaucoup plus structurée (groupes de projets, groupes de pilotage). Au sein de l'organisation d'interface, il peut y avoir une forte division des responsabilités ou, au contraire, un relatif équilibre.

- La fonction d'interface fait jouer des rôles différents aux acteurs internes et externes, qui peuvent correspondre à des pouvoirs différents. Or, pour que cette « représentation » soit une réussite, la distribution des rôles et des pouvoirs est très importante.

On peut dire, selon les termes de Richard Normann (1984), que cette représentation en direct est le moment de vérité (*moment of truth*) du processus de fourniture du service, même si les autres procédures (*back-office*) comptent énormément.

### **3. Les principaux types d'interfaces ou les modes de connexion consultant-client**

En partant des enquêtes réalisées dans les entreprises utilisatrices de services et dans les firmes de service elles-mêmes, on peut distinguer (en s'inspirant de Tordoir, 1992) deux variables principales permettant de définir, par croisement, quatre grands types d'interfaces et de relations entre consultants et organisations clientes.

La première variable correspond à l'intensité de l'interaction entre prestataires et utilisateurs. Elle oppose des missions 1) de type *jobbing*, où la firme de conseil est appelée pour exécuter une mission définie de façon assez précise, avec peu d'interaction au cours du processus, à l'exception d'un contrôle par les experts internes, et 2) de type *sparring* (au sens du *sparring partner*), où l'interactivité est maximale et où les fonctionnels internes et externes travaillent ensemble comme partenaires au cours de la mission. Le travail d'interface est ici le plus dense (figure 3).

La seconde variable oppose les missions avec mise en oeuvre (*implementation*) et les missions sans mise en oeuvre des recommandations (fonction de conseil). En croisant ces deux variables, on aboutit alors à quatre types d'interfaces et de relations.

**FIGURE 3**

Les principaux types d'interfaces et de relations entre les consultants et leurs clients

Degré de mise en oeuvre	Conseil sans mise en oeuvre	Conseil avec mise en oeuvre	
Mode d'interaction			
JOBGING (sous-traitance)	<b>1) Analystes et architectes</b>	<b>2) Ingénierie de projets</b>	Interfaces de contrôle par le client
SPARRING (coproduction)	<b>3) Copilotes</b>	<b>4) "Docteurs en management"</b>	Interfaces de co-production et de contrôle réciproque
	Interfaces d'analyse	Interfaces de réalisation	

Chacun des quatre noms qui désignent les situations obtenues correspond à un profil de consultants ou de processus de conseil. Mais à chacun de ces profils correspond un type d'interface au sein de l'organisation cliente et un type de relation ou connexion privilégiée.

Dans le cas n°1, où le consultant vend des capacités d'analyse qui lui sont propres sans intervenir dans leur mise en oeuvre, il doit accepter que le contrôle de la mission soit intégralement le fait des professionnels de la firme cliente. Il doit inspirer confiance à ce niveau sans se mêler des résultats ultérieurs, et jouer d'une certaine façon un rôle de serviteur.

Dans le cas n° 2, on reste dans le registre de la vente de capacité (le serviteur compétent), dont le contrôle revient exclusivement au client. Mais la participation à la mise en oeuvre (sous une forme de *jobbing*) donne plus de poids à ce serviteur opérationnel, qui doit alors inspirer confiance sur la base des résultats de la mise en oeuvre, et non plus seulement sur la base de ses compétences analytiques. L'interface reste néanmoins principalement axée sur le contrôle, plus que sur l'interaction des compétences.

Dans les cas n° 3 et n° 4, les interfaces ne se limitent pas au contrôle: elles sont des lieux de coopération étroite pour l'analyse et le diagnostic (cas n° 3) et pour la mise en oeuvre

(cas n° 4), ce qui implique que le consultant ne se contente pas d'apporter des compétences mais participe plus ou moins aux décisions relatives à la façon d'utiliser ces compétences. On peut donc parler de co-contrôle et co-responsabilité du conseil ("co-pilote », cas n° 3), et même de co-leadership dans l'exécution (cas n° 4). Ce dernier cas est assez exceptionnel et correspond au sommet du pouvoir du consultant dans le travail d'interface.

A ces diverses situations d'interface correspondent des rôles et des pouvoirs relatifs des consultants et de leurs homologues de l'organisation cliente. Faute de jouer le bon rôle, les consultants ne réussiront pas à créer la confiance, ingrédient essentiel de la fidélisation de la clientèle dans un métier sans produit tangible.

Ainsi, dans les situations de *sparring*, Il est préférable de viser une égalité des statuts perçus, ce qui implique en général l'intervention, en tant que chefs de projets, de consultants seniors ou d'associés. Dans les situations de *jobbing*, où les consultants sont sous le contrôle des clients et où ils doivent accepter ce rôle, il faut éviter que le consultant chef de projet ait un statut trop élevé vis-à-vis de ses correspondants dans l'entreprise, et s'il est trop spécialisé il faudra parfois lui adjoindre un *general account manager* parlant le langage de la direction de l'entreprise et établissant le dialogue avec elle.

On ne peut entrer ici dans le détail de ces situations, mais leur examen montre le caractère de plus en plus stratégique d'une gestion très fine de l'interface, et de la recherche d'innovations relative à ce moment producteur de confiance.

#### **4. L'interface comme source, lieu et objet d'innovation**

Les activités de conseil ont de multiples points communs avec les activités de recherche : leur forte teneur en « matière grise », une finalité similaire à savoir la « résolution de problèmes », etc. Cependant, paradoxalement, il est difficile d'en étudier et d'en évaluer les activités d'innovation avec les outils analytiques traditionnels. Certains chercheurs n'hésitent pas à conclure qu'il y a peu d'innovations dans ce type d'activité, tout au plus des systèmes techniques adoptés. Les consultants eux-mêmes se partagent bien souvent en deux camps : ceux qui sous-estiment leur capacité d'innovation et ceux qui considèrent que toute transaction de service est une innovation parce qu'elle est toujours nouvelle. Nous ne partageons pour notre part aucune de ces conclusions, qui témoignent de l'inaptitude de nos outils analytiques à appréhender la nature de l'innovation au sein des firmes de

services. La difficulté vient notamment de l'existence et de l'importance de l'interface dans ce type d'activité. En même temps que d'autres caractéristiques des services (à savoir leur immatérialité, leur immédiateté), l'existence de l'interface, c'est-à-dire l'interactivité du service remet en question la distinction traditionnelle entre innovation de produit et innovation de process (C. et F. Gallouj, 1996). L'innovation existe dans ce type d'activité, mais elle peut prendre des formes différentes.

L'existence de l'interface qui « matérialise » le caractère fondamentalement relationnel et interactif de l'activité de service soulève un certain nombre de questions théoriques et pratiques intéressantes quand on s'intéresse aux phénomènes d'innovation.

Parmi ces questions, on peut énoncer les suivantes :

- L'interface signifie que l'innovation de service est un processus lui-même fondamentalement interactif, qui se laisse difficilement enfermer dans le modèle linéaire traditionnel : il a tendance à s'organiser quasi-naturellement selon le modèle d'innovation interactif décrit par certains économistes.
- L'interface peut constituer un objet d'innovation. Ceci signifie que la création et l'amélioration de cette interface peuvent constituer des formes importantes de l'innovation (aménagement organisationnels, méthodes de gestion de l'interface, etc.).
- Mais, l'interface joue également le rôle du laboratoire où une partie de l'innovation destinée au client est produite. Ceci signifie que de la qualité de l'interface dépend la réussite de l'innovation et du transfert de technologie (au sens large).
- L'existence de cette interface, si elle est une source d'idées d'innovation, peut également à l'inverse être une source de fuite de connaissances. Plus généralement, l'existence de l'interface et la coproduction de l'innovation posent le problème de l'appropriation de l'innovation coproduite.

Nos investigations empiriques permettent d'envisager dans les services trois types d'innovation que nous désignons par les termes suivants : l'innovation ad hoc, l'innovation anticipation et l'innovation objectivation. Il s'agit de les définir et d'examiner les relations qu'ils entretiennent avec la notion d'interface.

### *L'innovation ad hoc : produit de l'interface*

L'innovation ad hoc peut être définie comme la construction interactive d'une solution au problème particulier d'un client donné. C'est une forme d'innovation d'une grande importance, selon nous, dans les activités de conseil et plus généralement dans les activités de service intensives en connaissances, où elle consiste en l'utilisation et en la mise en synergie de connaissances et d'expériences disponibles, accumulées au cours d'expériences (passées), afin de créer des solutions inédites, des connaissances nouvelles qui modifient positivement la situation du client. On peut citer à titre d'exemple, les nombreux montages juridiques inédits qui s'engouffrent dans les failles du système, la mise au point par les différentes catégories de consultants de stratégies particulièrement nouvelles et conférant un certain avantage compétitif au client.

Le résultat d'une innovation ad hoc peut être envisagé comme une solution d'ordre organisationnel, stratégique, juridique, fiscal, social, humain, etc. en réponse à un problème (en partie inédit). Du point de vue du prestataire, l'innovation ad hoc contribue à la production de connaissances et de compétences nouvelles qu'il faut codifier et formaliser de façon à les rendre réutilisables dans d'autres circonstances.

L'innovation ad hoc est souvent qualifiée d'invisible parce qu'on a du mal à en spécifier les caractéristiques. Il en va de même de la représentation du conseil lui-même qui est difficile (on a du mal à en définir le pourtour), mais dont on n'en conclut pas pour autant qu'il n'existe pas. L'innovation ad hoc par rapport à la simple prestation de conseil routinière marque un changement d'état (visible par certaines formalisations de l'expérience). La différence entre l'innovation ad hoc et le changement inhérent à toute prestation de conseil c'est qu'elle marque un changement d'état non aléatoire et permanent qui passe par une certaine codification de l'expérience acquise et bien souvent un accroissement de la mémoire organisationnelle de la firme. En cela elle diffère clairement des changements aléatoires dans les configurations de la prestation de conseil (dues aux variations de l'environnement, des clients...).

C'est alors l'interface qui constitue le « laboratoire » où est conçue cette forme d'innovation, "non programmée" (Zaltman et al., 1973) et ayant un certain caractère "émergent".

La conséquence en est que sa probabilité d'occurrence, sa qualité et sa nature dépendent étroitement de la qualité de l'interface, elle-même fonction :

- de la qualité des experts de l'organisation cliente intervenant à l'interface. Ces professionnels déterminent en effet en partie la qualité de la formulation de la demande et de la construction du « besoin réel » (Gallouj, 1994). Par ailleurs, c'est également de leur qualité d'absorption que dépend la réussite de la solution innovante et son assimilation par la firme.

- de la qualité du problème soulevé. Les problèmes originaux et inédits sont des sources potentielles d'innovation ad hoc. Mais il ne faut pas pour autant sous-estimer le potentiel d'innovation que recèlent les problèmes curatifs ou préventifs selon la terminologie de Kubr (1988). Par ailleurs, les problèmes de nature stratégique sont également des sources d'innovation souvent supérieures aux problèmes plus opérationnels ou routiniers. Ces problèmes stratégiques font le plus souvent l'objet d'une interface de type *sparring*. Il est rare qu'on les sous-traite. On peut ainsi inverser les termes de l'analyse en concluant que les interfaces de type *sparring* sont plus souvent des sources d'innovation que celles de type *jobbing*.

Sur le plan quantitatif, on peut dire que les opportunités d'innovation ad hoc semblent augmenter avec la taille des prestataires et celle de leur client. En effet, la multiplication des zones de contacts, c'est-à-dire des interfaces fournit des occasions multiples d'apprentissage réciproque et éventuellement d'innovation ad hoc.

L'existence de cette interface soulève deux problèmes importants :

- Elle contribue à certains égards à limiter la reproductibilité de l'innovation ad hoc. C'est ce qui conduit, à notre avis, un certain nombre de chercheurs à refuser le statut d'innovation à cette forme particulière de mobilisation d'expertise. Mais les connaissances, l'expérience codifiable ou non, les techniques tacites et idiosyncrasiques issues de la pratique, les méthodes utilisées pour leur production et leur transfert sont quant à elles reproductibles. Les innovations ad hoc peuvent être rentables, mêmes si elles ne sont pas strictement reproductibles, parce qu'elles se fondent sur un input informationnel et cognitif en partie transférable à d'autres situations ad hoc.

- Elle pose de sérieux problèmes de protection et d'appropriation. En effet, née à l'interface au cours de processus d'apprentissage réciproque, et possédant une forte dimension tacite et contextuelle il est difficile d'en désigner l'inventeur ou le propriétaire. Il est le cas échéant impossible d'en assurer la protection.

### *L'innovation-anticipation*

On pourrait également qualifier cette forme particulière d'innovation de « nouveau champ de connaissances ou d'expertises ». Elle peut être considérée comme une manifestation particulière, c'est-à-dire adaptée aux services aux entreprises intensifs en connaissances, de ce que Barcet, Bonamy et Mayère (1987) appellent l'innovation fonctionnelle (l'apparition d'une fonction nouvelle). Les idées à l'origine de cette innovation peuvent provenir de l'interface (c'est-à-dire des échanges directs avec le client, de l'expression de ses besoins), mais elles proviennent plus généralement de ce que nous appelons le « besoin abstrait », c'est-à-dire le bruit de fond "diffus" émis par l'environnement, déterminé par la complexité et l'incertitude sans qu'il soit rattaché à un client particulier (Gallouj, 1994). De cette veille et de cette écoute de l'environnement et des problèmes du client, émergent des besoins nouveaux qu'il s'agit de satisfaire. Cette innovation va consister à collecter et à accumuler des connaissances et des expertises relatives au « problème » ou besoin anticipé, issu de l'évolution technologique, économique, sociale, institutionnelle. Face aux problèmes particulièrement nouveaux, c'est-à-dire pour lesquels il y a peu d'expertise disponible, le consultant aura recours à l'expérience étrangère, à l'analogie des situations. Il pourra, dans certains cas réaliser une véritable activité de recherche créatrice de connaissances nouvelles. C'est ainsi que l'informatique a donné naissance à des experts en conseil informatique, en droit de l'informatique..., que les préoccupations écologiques et environnementales, la construction européenne ou l'ouverture des pays de l'Est ont donné naissance à de nombreux « nouveaux domaines d'expertise » que se partagent des prestataires de types différents selon le point d'entrée privilégié (technique, commercial, juridique, politique, etc.). Ces nouveaux domaines d'expertise qui ont constitué des innovations pour ceux qui ont anticipé ces changements constituent, dans le domaine des services intensifs en connaissances, l'équivalent des innovations de « produit ». Cependant cette innovation-anticipation restera potentielle tant qu'une interface n'aura pas été établie avec un client. Ceci suppose par conséquent un certain travail de marketing et de

communication qui prend le plus souvent, dans le domaine du conseil, la forme de publications, de participations à des colloques, etc.

Contrairement à l'innovation ad hoc, l'innovation-anticipation est une innovation de *back-office* : elle n'est pas produite à l'interface, même si elle s'appuie sur des informations et des connaissances provenant des clients réels ou potentiels. Elle peut en revanche produire également des interfaces nouvelles. En tant que champ nouveau d'expertise, cette forme d'innovation est particulièrement difficile à protéger. Son appropriation peut dans certains cas être facilitée par la mise en oeuvre d'une autre forme d'innovation : l'innovation-objectivation.

### *L'innovation-objectivation*

L'innovation-objectivation qu'on pourrait également appeler innovation de formalisation consiste à "mettre de l'ordre" dans les caractéristiques ou les fonctions de service souvent floues et non formatées. Il s'agit donc de leur donner une forme, de les spécifier, de les matérialiser sans pour autant que la matérialité recherchée soit nécessairement tangible.

Ces objectifs peuvent être atteints en introduisant dans le service « flou », des « bornes », des points de repères. Les composants de cette véritable charpente du service peuvent être matériels (systèmes techniques de back-office ou d'interface, logiciels, etc.) ou immatériels : des méthodes qui constituent de véritables scripts de la représentation en direct qu'est le service, des organisations dans lesquelles s'incarnent l'innovation de service, des boîtes à outils...

Cette "mise en ordre" des caractéristiques et fonctions de service constitue bien souvent le préalable dans les activités de service à la mise en oeuvre de mécanismes d'innovations de types architecturaux ou combinatoires qui consistent à produire des services nouveaux en associant des services anciens ou inversement en dissociant un service ancien.

Cette innovation objectivation constitue, dans de nombreux services, une véritable « trajectoire naturelle » au sens de la théorie évolutionniste de l'innovation, sans qu'on puisse pour autant, dans le cas des services professionnels, parler d'industrialisation.

Contrairement à l'innovation ad hoc, l'innovation-objectivation n'est pas (ou rarement) un produit de l'interface. Elle entretient cependant avec elle un certain nombre de relations :

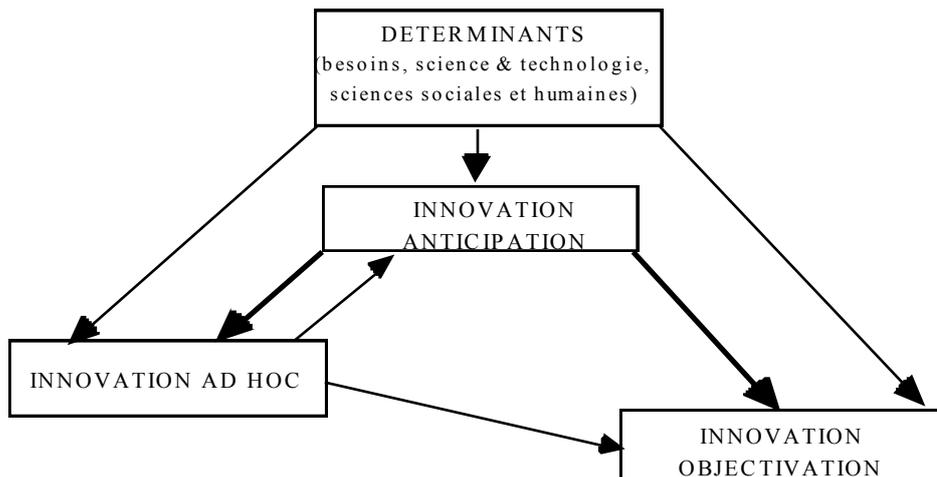
- Pour donner une forme, délimiter le contours de cet être flou qu'est le service de conseil, il faut, dans une certaine mesure, en stabiliser les différentes sources de variation. Or, l'interface, lieu où se manifeste la relation de service en est une des principales. Ainsi, une partie de l'innovation objectivation a pour objet la constitution, la gestion et la stabilisation de l'interface, c'est-à-dire le rôle de chacun et notamment du client dans le processus de production du service. Les enjeux qui se cachent derrière cette innovation objectivation sont ceux d'une reproductibilité (flexible) plus aisée du service.

- Le succès commercial de certaines innovations-objectivation dépend de la qualité de l'interface. Une innovation méthodologique par exemple peut échouer lors de sa mobilisation dans une prestation en raison de l'incompétence du client ou de son refus de coopérer.

Ces trois formes d'innovation peuvent se manifester de manière autonome, comme elles peuvent être combinées et interagir (cf. Figure 4). L'innovation anticipation constitue l'élément central de ce système d'interaction dans la mesure où elle est bien souvent suivie d'innovations ad hoc et/ou d'innovations objectivation. Elle ne doit pas cependant être réduite à une simple stratégie particulière, une étape dans un processus dont la finalité serait l'une des deux autres formes d'innovation. En effet, dans les activités de conseil, elle constitue également souvent une forme autonome et viable de l'innovation. L'innovation anticipation et l'innovation objectivation peuvent parfois être confondues : c'est le cas lorsque un nouveau domaine d'expertise est détecté et exploité en même temps que sont mis au point des méthodes et des outils et que sont différenciés des services autonomes au sein du champ d'expertise considéré. Par ailleurs, comme l'illustre la figure 4, les innovations ad hoc peuvent constituer une source d'idées à la fois pour l'amélioration des méthodes (innovation objectivation) et pour de nouveaux domaines d'expertise à détecter (innovation anticipation).

#### **FIGURE 4**

Les principaux liens entre les différents types d'innovation dans les services de conseil



## 5. Interface et productivité

En tant que représentation en direct (*live performance*), le travail qui correspond à la fonction d'interface semble particulièrement peu susceptible de donner lieu à des gains de productivité, qu'il s'agisse du travail des professionnels externes ou des experts internes.

Nous avons pu montrer (Gadrey, Noyelle, Stanback, 1992 ; Gadrey, 1996) que les services de type « représentation en direct » (ou de *front-office*) pouvaient dans certains cas enregistrer des progrès de productivité, sous l'effet de deux facteurs :

- les supports technologiques : certaines technologies de *front office* (souvent liées à l'informatique) permettent d'augmenter le volume de services rendus (renseignements, informations, résolution de problèmes standard) par heure de travail en contact direct avec les clients;
- l'effet d'audience : lorsqu'il est possible de servir en même temps une plus large audience, un plus grand nombre de clients, sans réduire proportionnellement la qualité du service rendu à chaque client, on réalise des gains de productivité. Cela suppose en général certaines modalités de support technologique.

Il semble toutefois que ces deux modalités de progression de la productivité soient assez difficiles à mettre en oeuvre dans les interfaces des services aux entreprises de type conseil, à l'exception de certaines opérations standardisées de transfert d'information (qui ne représentent qu'une faible part du travail d'interface).

On peut en réalité se demander si la question de la productivité a un sens lorsqu'il s'agit par définition de fonctions intellectuelles non standardisées et sur mesure. En effet, une condition préliminaire pour les analyses de la productivité est l'existence de catégories de produits standardisés, ce qui n'est pas le cas ici.

Du point de vue de l'utilisateur, la productivité (en ce sens industriel classique) ne compte pas réellement en ce qui concerne ces activités intellectuelles interactives. Ce qui compte c'est l'efficacité (au sens anglo-saxon d'*effectiveness*) du travail d'interface, sa capacité à générer un service de conseil pertinent, une solution juridique adéquate, un système d'information fiable et adapté ; autrement dit des solutions, des résultats, une rentabilité, un avantage concurrentiel à un coût raisonnable, et le cas échéant des innovations. Comme le formule un directeur général que nous avons interviewé : « ce consultant est certainement très cher, mais si le retour sur investissement est beaucoup plus élevé que les coûts, je considère la productivité comme étant très élevée ». Ceci semble relever du simple bon sens, si ce n'est que le concept de productivité n'est plus pertinent dans une situation où le produit du travail d'interface 1) résulte d'une coproduction d'acteurs internes et externes, et 2) ne peut pas être isolé de l'effet général du transfert de connaissances vers l'organisation cliente, avec ses propres résultats techniques et financiers. Au lieu de considérer la productivité comme condamnée à être stagnante, il serait plus approprié, dans ce type d'activité, de dire que le concept de productivité y est condamné à l'impuissance. Par contre, la question de l'efficacité de l'activité d'interface est essentielle, tant pour les consultants que pour les clients, et les différentes réflexions qui précèdent devraient avoir montré qu'il faut la traiter selon une problématique cognitive, sociale et relationnelle.

### Bibliographie

Barcet A., Bonamy J., Mayère A., 1987, *Modernisation et innovation dans les services aux entreprises*, Commissariat Général du Plan, octobre.

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

Gadrey J., Noyelle T., Stanback T., 1992, *"Productivity Slowdown and Services Performances : Limits and Misuse of Conventional Productivity Concepts"*, Ministère de la Recherche, Paris.

Gallouj C., Gallouj F., 1996, *L'innovation dans les services*, Editions Economica.

Gallouj F., 1994, les determinants de l'innovation dans les activites de conseil, *Revue Française du Marketing*, n°149.

Kubr M., 1988, *Management Consulting : a Guide to the Profession*, BIT, Genève.

Normann R., 1984, *Services Management*, Londres, John Wiley and Sons.

Tordoir P., 1992, *Le Management du Conseil en management* in : Gadrey J. et al, *Manager le Conseil*, Paris, Ediscience International.

Zaltman G., Duncan R., Holbek J., 1973, *Innovation and Organization*, John Wiley and Sons, New York.