



**HAL**  
open science

## Les déterminants de l'innovation dans les activités de conseil

Faiz Gallouj

► **To cite this version:**

Faiz Gallouj. Les déterminants de l'innovation dans les activités de conseil. *Revue Française du Marketing*, 1994, 149, pp.33-51. halshs-01114036

**HAL Id: halshs-01114036**

**<https://shs.hal.science/halshs-01114036>**

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* : Gallouj F. (1994), *Les déterminants de l'innovation dans les activités de conseil*, *Revue Française du Marketing*, n°149, p. 33-51.)

## LES DETERMINANTS DE L'INNOVATION DANS LES ACTIVITES DE CONSEIL \*

Faïz GALLOUJ  
Maître de Conférences  
LAST-CLERSE  
Université de Lille I et IFRESI

Résumé : Cet article propose une analyse des déterminants de l'innovation dans les activités de conseil aux entreprises et associe ceux-ci aux différentes formes de l'innovation dans ce type d'activité. Les modèles traditionnels de détermination sont ainsi enrichis de manière horizontale (adjonction de nouveaux déterminants) et verticale (perception plus affinée des déterminants traditionnels).

Summary : This paper analyses the determinants of innovation in consultancy services. It tries to link those determinants to the different types of innovation in consultancy activities. We enlarge traditional determination models in two ways : horizontally (we add new determinants) and vertically (we provide a more precise understanding of traditional determinants).

## INTRODUCTION

L'objet de ce travail est l'analyse des déterminants de l'innovation dans les activités de conseil. Cette question des déterminants a longtemps bénéficié d'une place centrale dans la théorie économique de l'innovation technologique.

Deux thèses antagoniques se sont affrontées à cette occasion. Une première Ecole conduite notamment par Schumpeter, Scherer, Phillips et Comanor estime que le déterminisme technologique et scientifique est le plus fort. C'est donc la pression de la recherche fondamentale qui est à l'origine de l'innovation. Dans la terminologie consacrée, on parle alors d'innovation "poussée par la science" (ou par la technologie) ("*science push innovation*"). Une seconde Ecole, au premier rang de laquelle se trouve l'économiste américain Jakob Schmookler (1966)<sup>1</sup> estime quant à elle que l'innovation est "tirée par la

---

\* Je remercie pour leurs commentaires critiques Jean Gadrey, Camal Gallouj, Frank Vermeulen (FVA Management).

<sup>1</sup> Celui-ci privilégie l'aspect "*demand pull*" bien qu'il admette que "l'innovation est semblable aux deux lames d'une paire de ciseaux". Cette thèse de l'innovation "*demand pull*" est cependant beaucoup plus ancienne. Elle est déjà présente dans les travaux de B. Hessen en 1931, *The Social*

demande" ("*demand pull innovation*"), autrement dit que ce sont les opportunités commerciales qui impulsent l'innovation. Grâce à un important travail statistique, réalisé dans différents secteurs industriels, J. Schmookler montre en effet que les variations de la demande finale (telles qu'elles se reflètent dans les taux d'investissement) sont systématiquement suivies de variations dans l'activité d'innovation (telle qu'elle est mesurée par le nombre de dépôts de brevets).

Ces deux visions ont fait l'objet d'un certain nombre de critiques qui ont conduit, de plus en plus, à leur utilisation intégrée ou alternative et non plus antagonique, dans l'explication de la genèse des processus d'innovation.

Le pouvoir explicatif du premier modèle (modèle "*science push*") est réduit par les critiques suivantes (parmi d'autres) :

- Si l'on définit l'innovation, à la manière schumpeterienne, par son rapport étroit à la sphère économique (contrairement à l'invention), il est clair (tautologique) que même si la science pousse l'innovation, elle ne peut le faire que s'il y a des perspectives commerciales (Freeman, 1979).
- Cette vision suppose, de manière implicite, que l'évolution scientifique est un phénomène exogène alors qu'elle est en réalité elle-même liée à des déterminants socio-économiques.

Le second modèle (modèle "*demand pull*") subit quant à lui les critiques suivantes formulées notamment par D. Mowery et N. Rosenberg (1979), V. Walsh (1984), B. Achilladelis *et al.* (1987), A. Kleinknecht et B. Verspagen (1990) :

- La proposition qui consiste à dire que c'est le marché qui tire l'innovation est quelque peu tautologique dans la mesure où l'entrepreneur ne mettra jamais en œuvre une innovation dont il saurait à l'avance qu'elle ne satisfait pas le besoin du client, ou qui conduirait à une perte économique.
- Le besoin peut exister bien longtemps avant qu'apparaisse l'innovation.
- Dans de nombreux cas, l'innovation (surtout si elle est fondamentale) se développe en créant une demande et des marchés, et non pas en satisfaisant une demande préexistante : l'ordinateur constitue sans doute l'illustration la plus classique de ce phénomène d'"inversion de la filière" au sens de J.K. Galbraith.
- Une importante difficulté réside dans l'incapacité de distinguer clairement entre "besoin" et "demande". En effet, "le concept de demande utilisé dans beaucoup de ces travaux est un concept très vague, souvent si large qu'il peut englober virtuellement tous les déterminants possibles du processus d'innovation et par conséquent écarter presque toutes les autres influences" (Mowery et Rosenberg, 1979). Une telle distinction s'avère encore plus nécessaire dans le cas des activités de service notamment de type conseil.

- Il y a également confusion, dans de nombreux cas, entre la production d'innovations et l'adoption d'innovations produites ailleurs. Cette seconde acception ne peut que conduire à surestimer les aspects économiques, c'est-à-dire le déterminant "*demand pull*".

Ces deux modèles de détermination gardent un important pouvoir explicatif dans le cas des activités de services (et notamment de type conseil). Pour rompre avec une vision de l'innovation qu'on pourrait qualifier de "technocentriste", il semble qu'il faille renouveler notre appareillage conceptuel, si l'on veut qu'il appréhende de manière pertinente la réalité étudiée. C'est ainsi qu'il faut sans doute repenser la notion d'innovation "poussée par la science" qui reste centrée sur les sciences physiques alors que, s'agissant de l'innovation du conseil, les sciences relatives au fonctionnement social de l'homme et des organisations (psychologie, sociologie, marketing, etc.) peuvent jouer un rôle important, dans certains cas. Par ailleurs, il y aurait erreur à croire que le rôle de déterminant que joue la technique dans l'innovation technologique est de même "nature" que celui qu'elle joue dans le cas de l'innovation de service. L'invention des semi-conducteurs, par exemple, a déterminé l'innovation dans un certain nombre de domaines en devenant un élément constitutif des "nouveaux biens", tandis que, dans le cas du conseil, la relation (de détermination) est différente. Ainsi, la technologie détermine l'innovation du consultant par deux canaux principaux :

- l'usage de cette technologie dans le processus de production du service, qui peut changer complètement la "configuration" de celui-ci.

- la naissance d'un nouveau service (type de conseil) visant à faciliter la gestion d'un nouvel outil technique. C'est ainsi, par exemple, que la technologie informatique a donné naissance au conseil en informatique.

Par ailleurs, la technologie et la demande ne sont pas les seuls déterminants de l'innovation de service (et de conseil). Une telle dichotomie correspond mal à la réalité car elle est "technologiste". De cela, certains auteurs (Belleflamme, Houard, Michaux, 1986) sont conscients puisqu'ils proposent, dans le cas des entreprises de service, d'adjoindre aux déterminants traditionnels un "déterminant institutionnel" (*institutional catalyst*) qu'ils définissent comme toute «la gamme des stimuli et des contraintes "d'au-delà du marché" auxquels la firme doit ou peut réagir». Il s'agit, par exemple, des réglementations et des contraintes institutionnelles internes à la firme ou au secteur.

De même, Diane Tremblay (1990) remet en cause la trop grande importance donnée, dans le cas des services bancaires, à la technologie comme "facteur explicatif des innovations financières" (Muldur et Dinçbudak, 1987). Elle propose d'intégrer, dans un "modèle multidimensionnel", les ressources humaines comme facteur primordial de l'innovation. Il s'agit à la fois d'un déterminant et d'un vecteur de diffusion. Elle intitule "dynamique d'encadrement" l'ensemble des déterminants de l'innovation.

C'est la dynamique d'encadrement de l'innovation de conseil que nous voudrions mettre en évidence ici. Dans le cas du conseil en général, il semblerait que cette dynamique d'encadrement qui est limitée pour la banque aux facteurs suivants : technologie, internationalisation et décloisonnement, formes de concurrences, comportements des entreprises et des ménages (Tremblay, 1990) soit encore plus large et corresponde en fait à la

dynamique de l'environnement au sens large (institutionnel, économique, social, technologique).

Certains travaux empiriques récents (Lesca, 1986; Gallouj, 1988; Voge, 1988; Gadrey, 1989) ont montré que le besoin (interne et externe) de services des entreprises est déterminé par les caractéristiques de l'économie contemporaine à savoir : la complexité, l'incertitude, le risque. Ces résultats sont largement confirmés par notre propre enquête<sup>2</sup> qui, par ailleurs, semble révéler l'existence de liens entre les caractéristiques de l'environnement et l'innovation interne du conseil.

En résumé, notre objet est la construction d'un modèle explicatif général des différentes dimensions et caractéristiques de l'environnement (dans un sens très large) en tant que déterminants de l'innovation dans les activités de conseil. Il s'agira donc de voir en quoi les caractéristiques de cet environnement déterminent le besoin de conseil de l'entreprise et l'innovation interne des consultants. Il s'agira, par ailleurs, de tenter d'établir des correspondances entre les différents types de déterminants retenus et les formes de l'innovation de conseil. Le préalable à cette analyse est par conséquent la définition des formes particulières de cette innovation.

## **FORMES DE L'INNOVATION DANS LES SERVICES ET FORMES DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL**

L'innovation de service est un champ de recherche relativement récent dont on peut dire qu'il se trouve encore dans sa phase pré-paradigmatique. Nous n'évoquons pas, dans ce rapide "survey", les analyses se limitant à l'application ou à l'extrapolation directe de classifications (et théories) traditionnelles (industrialistes). Nous ne présentons que les classifications et les théories qui affichent un intérêt plus marqué pour les spécificités des services et de leur innovation.

### **La classification et la thèse de Barras**

L'analyse de Barras (1986, 1990)<sup>3</sup> prétend fournir une "théorie de l'innovation dans les services". En réalité, il s'agit davantage d'une théorie de la diffusion aux services de l'innovation technologique d'origine industrielle. Chez cet auteur, en effet, l'innovation n'est

---

<sup>2</sup> Il s'agit d'une enquête réalisée pour le Ministère de la recherche et de la technologie (1991) sur le thème plus large de "la capitalisation d'expertise et des processus d'innovation dans les activités de conseil". Autrement dit, la question des déterminants ne constitue qu'un point parmi d'autres dans cette recherche; les autres interrogations portant notamment sur les formes de cette innovation, ses instances, les modalités de sa diffusion, les stratégies mises en oeuvre, l'analyse séquentielle des processus, la capitalisation de l'expertise et sa protection. Une centaine d'entretiens enregistrés (et retranscrits) ont été réalisés, à cette occasion, auprès de cabinets de conseil français et étrangers, appartenant aux domaines suivants : juridique, organisation, stratégie, marketing, ressources humaines et recrutement, informatique, expertise et audit comptable. Ces entretiens, qui ont été réalisés, dans un premier temps, avec les responsables de ces cabinets et, dans un second temps, avec des consultants particulièrement impliqués dans des processus innovants, ont fait l'objet d'une reconstruction par la méthode qualitative de l'analyse thématique transversale.

<sup>3</sup> Pour une présentation et une analyse critique détaillée de la thèse de Barras, voir F. Gallouj (1994).

pas envisagée indépendamment des possibilités technologiques. L'élément fondateur de sa thèse est l'adoption d'un bien d'équipement informatique par une activité de service, qui amorcerait dès lors un cycle du produit inverse du cycle traditionnel tel qu'il est conceptualisé, par exemple, par Abernathy et Utterback (1978). On assisterait alors, en premier lieu, à l'apparition d'*innovations incrémentales de process* ayant pour objet l'amélioration de l'efficacité du service rendu; en second lieu, à une amélioration de la qualité du service par l'intermédiaire d'*innovations de process plus radicales*; et à la dernière étape du cycle, à l'émergence d'*innovations de produits*.

Barras est conscient de la difficulté qu'il y a à envisager l'innovation de service sous l'angle de la dichotomie traditionnelle produit/process. Cependant, «plus les innovations de service deviennent radicales, plus il est raisonnable, selon lui, d'identifier les améliorations (qui en résultent) dans la fourniture du service comme de "nouveaux services"». C'est le cas, par exemple, des services fondés sur des réseaux interactifs, tels que la banque ou l'achat à domicile, le service totalement "en direct" dans l'assurance.

En définitive, pour R. Barras, une innovation radicale de "produit" est un service nouveau permis par la technologie. L'innovation de process correspond à un service inchangé, réalisé différemment grâce à une technologie permettant une meilleure efficacité (innovation de process incrémentale) ou une plus grande qualité (innovation de process radicale). Barras développe donc une vision très réductrice des "nouveaux services" (nouveaux "produits"). Ceci est d'autant plus paradoxal que sa référence principale est Schumpeter dont on connaît la définition très large de l'innovation. Un champ important d'innovation, difficilement réductible aux catégories produit-process, existe qui est négligé par le modèle de Barras. Il s'agit de l'apparition de fonctions et de services nouveaux, indépendants des possibilités technologiques.

### **Les approches fonctionnelles**

Ces classifications cherchent à échapper aux difficultés de la distinction entre produit et process, difficultés encore amplifiées dans le cas des services. Dans ce but, elles adoptent une approche fonctionnelle de l'économie qui rejette l'opposition bien-service au travers de l'idée que ce qui intéresse le client, ce n'est pas un bien ou un service mais la satisfaction d'un besoin (d'une fonction). Deux tentatives ont été effectuées en ce sens.

Belleflamme, Houard et Michaux (1986) développent la notion heuristique de "*vecteur*" ("ensemble de moyens et de conditions nécessaires et suffisantes pour la préparation et l'existence d'un produit), formalisée de la manière suivante :  $V = I + bP + cS$ , où P représente le processus de production (mise en œuvre d'un ensemble de moyens matériels pour la préparation du produit); S, le processus de servuction (mise en œuvre d'un ensemble de moyens et conditions pour la "consommation" du produit), c'est-à-dire «pour la différenciation et l'adaptation du produit aux spécifications de l'utilisateur»; et I, l'ensemble des éléments de l'organisation générale de la firme. Les coefficients b et c représentent l'importance relative des processus de production et de servuction, et l'on aurait un "produit" à dominante "bien" si  $b > c$  et un "produit" à dominante "service" si  $b < c$ .

C'est en fonction des différentes composantes du vecteur sur lesquelles elles interviennent que sont définies les innovations. Les auteurs distinguent ainsi :  
- l'introduction d'un *nouveau service*;

- l'introduction d'un *nouveau processus de production* ou l'amélioration de l'ancien;
- l'introduction d'un *nouveau processus de servuction* ou l'amélioration de l'ancien; (Certains outils techniques, comme, par exemple, les ordinateurs relèvent quant à eux du "processus de production" ou du "processus de servuction", selon qu'ils appartiennent respectivement au "back-office" ou au "front-office");
- toute combinaison des trois formes précédentes.

Cette classification ne prend pas en compte le potentiel d'innovation que recèle la variable I du "vecteur". Cet "ensemble des éléments de l'organisation générale de la firme" (y compris les services logistiques fondamentaux) est pourtant un lieu non négligeable de la préparation de l'innovation (importance de la logistique, notamment comme moyen de circulation et de stockage des connaissances), et même de l'innovation effective (innovation organisationnelle). Par ailleurs, le problème de la forte subjectivité de la notion de nouveauté dans le domaine des services, et celui de la distinction produit-process ne sont pas résolus. L'innovation de servuction, de production et de service se recouvrent bien souvent.

La seconde classification est proposée par Barcet, Bonamy, Mayère (1987). Elle comprend trois catégories qui valent à la fois pour les biens et pour les services.

1) *L'innovation fonctionnelle* qui consiste en l'apparition de fonctions nouvelles, non différenciées et plutôt abstraites (exemple : fonction de mémorisation de l'image et du son pour le magnéscope, fonction d'intégration du risque dans la gestion et l'orientation stratégique pour le conseil en "*risk management*"). L'innovation fonctionnelle est caractérisée par un régime d'appropriabilité relativement faible.

2) *L'innovation de spécification* qui correspond à un travail de différenciation et de concrétisation de l'innovation fonctionnelle. Il s'agit de donner à cette dernière un contenu personnalisé (différent de celui des concurrents), adapté à différents types de clientèles, et d'appropriation plus aisée (exemple : la restauration rapide, la distribution automatisée d'argent, la réservation à distance dans le cas des services; et l'évolution des automobiles dans le cas des biens). Notons ici que de nombreux exemples d'innovations de process radicales au sens de Barras se retrouvent réunies dans cette catégorie. L'innovation de spécification concerne tous les services, mais surtout les services intellectuels (conseil) et informationnels.

3) *L'innovation de production* qui obéit à une logique de maîtrise des coûts via un processus de standardisation de la prestation. Elle se fonde en partie sur l'utilisation de l'outil technique (notamment de "back-office"). Exemple : l'introduction d'un matériel informatique d'aide à la décision, la mise au point d'un système expert dans une société de conseil. L'innovation de production est surtout caractéristique des "services de masse", comme, par exemple, les banques, les compagnies d'assurance, les organisations de sécurité sociale, le travail à façon informatique. On retrouve ici, nous semble-t-il, les composants de ce que Barras intitule "l'innovation de process incrémentale", à cette remarque importante près que la recherche de l'efficacité n'est plus issue exclusivement des processus d'apprentissage consécutifs à l'introduction d'un équipement matériel.

L'innovation fonctionnelle, l'innovation de spécification et l'innovation de production, correspondent en définitive respectivement à des fonctions nouvelles, des produits-services nouveaux, des procédés ou process nouveaux. Ainsi, la difficulté de distinction entre produit et process n'est pas éliminée. Par ailleurs, la distinction entre innovation fonctionnelle et

innovation de spécification, si elle est claire en théorie, est difficile à mettre en pratique : la notion de spécificité est en effet subjective, et il est difficile de circonscrire le concept de fonction et d'en déduire l'existence de fonctions nouvelles.

### **La typologie "centre-périphérie"**

Dans cette approche élaborée par des chercheurs en sciences de gestion, et notamment par des spécialistes du marketing (Eiglier, Langeard, 1987; Jallat, 1992; Lovelock, 1992), le service est défini comme une association d'activités qui peuvent être dissociées en deux catégories : le service central ou service de base ("core service"); les services périphériques ("peripheral services", "supplementary services"). A service central donné, les services périphériques permettent une différenciation du "produit", et sont bien souvent à l'origine de l'avantage concurrentiel.

Eiglier et Langeard (1987) introduisent une distinction entre nouveau service et extension d'un service existant, que nous résumons grossièrement de la manière suivante :

- un nouveau service suppose notamment la mise sur le marché d'un nouveau service de base;
- l'extension d'un service existant se définit essentiellement par l'adjonction d'un service périphérique nouveau.

Pour intéressante qu'elle soit, cette approche s'applique davantage aux services destinés aux ménages qu'aux services aux entreprises et a fortiori aux plus intenses en connaissances parmi eux : ceux de type conseil.

### **Les formes de l'innovation dans les activités de conseil**

Avant de discuter cette question, il est important de s'accorder sur une définition de l'activité de conseil et de ses spécificités par rapport aux autres activités de services. Dans la grande diversité des activités de service, le conseil est considéré comme un idéal-type, souvent qualifié de "service pur" (Shostack, 1977; Chase, 1978; Berry, 1980, etc.), dans le sens où il respecte particulièrement bien les caractéristiques théoriques suivantes : immatériabilité, immédiateté (simultanéité de la production et de la consommation du service), interactivité (production conjointe du service par le client et le consultant). Cependant, la notion de conseil est une notion polysémique qui recouvre une diversité d'éléments : le conseiller (en tant qu'individu), la branche d'activité (au sens des Comptes de la Nation), une recommandation, un processus de production. C'est cette dernière acception que nous retenons. Nous optons pour une définition du conseil en tant que séries de tâches dédiées à la collecte, la circulation, le traitement et la mise à disposition d'informations et de connaissances professionnelles, s'inscrivant en général dans les quatre phases suivantes, étant entendu qu'une prestation de conseil peut ne couvrir que certains de ces stades : identification du problème-analyse-recommandations-mise en oeuvre.

Sur la base de cette définition du conseil, et étant donné les limites des approches précédemment discutées, nous avons proposé ailleurs (Gallouj, 1991) une typologie de l'innovation adaptée aux activités de conseil en ce sens qu'elle contourne l'ambiguïté de l'alternative innovation de produit et innovation de process et qu'elle distingue une activité d'innovation là où l'appareillage analytique traditionnel (industriel et "technologiste") s'avère myope.

Cette typologie comporte trois formes d'innovation :

1) *l'innovation-valorisation* ou *innovation ad hoc* qui 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 connaissances nouvelles, une valeur ajoutée de connaissance en étroite coopération avec le client. L'innovation-valorisation correspond à de l'innovation induite chez le client. C'est le "minimum vital" d'innovation que puisse réaliser un consultant : c'est une forme supérieure de la mobilisation d'expertise. Dans la mesure où elle est produite en coopération par le client et le consultant (et cela de manière "non programmée", "émergente") cette forme d'innovation pose des problèmes d'appropriation (à qui appartient-elle en définitive ?) et de reproductibilité. Si elle n'est pas reproductible en tant que telle, elle jouit cependant, il faut le noter, de ce qu'on peut appeler une "reproductibilité médiata" c'est-à-dire d'une réutilisation possible des idées, des astuces, des méthodes acquises par la pratique. Les entretiens que nous avons effectués mettent en évidence un nombre important de ce type d'innovation : il est cependant difficile d'en donner une illustration simple dans la mesure où l'innovation réside dans des procédures et des compétences techniques spécialisées. Sans entrer dans ces explications techniques on peut citer à titre d'exemple certains montages juridiques et fiscaux particulièrement audacieux et avantageux pour le client. Ce type d'innovation ad hoc et coproduit est très fréquent dans les activités de conseil; il n'est pourtant pris en compte par aucune analyse de l'innovation.

2) *l'innovation-anticipation* dont la première étape est la détection d'un besoin nouveau (en valeur absolue ou relative) et qui consiste à élaborer par collecte et analyse un capital de connaissance et d'expertise. La détection et l'investissement de domaines du droit nouveaux comme le droit de l'espace, le droit de l'informatique, le droit de l'environnement par les conseils juridiques constitue un exemple d'innovation-anticipation. Ce type d'innovation est relativement rare : il correspond à l'ouverture de nouveaux marchés et relève de la croissance de long terme des cabinets.

3) *l'innovation-objectivation* est une catégorie plus hétérogène puisqu'elle comprend les différents axes suivants d'innovation dont certains peuvent relever de la simple opération de marketing :

- mise au point d'un script au sens de Schank et Abelson (1977), c'est-à-dire "d'une structure qui décrit les séquences appropriées d'événements dans un contexte particulier (...), une séquence d'actions prédéterminées, stéréotypées qui définit une situation bien connue. Autrement dit, c'est la spécification formelle des étapes du processus et de leur contenu (méthodes);
- incorporations de systèmes techniques dans le processus (on retrouve ici l'aspect innovation de processus);
- innovations organisationnelles;
- association ou dissociation de la prestation au sens de Bressand et Nicolaïdis (1988) en vue de créer des packages ou des unités élémentaires nouvelles de services;
- élaboration et utilisation de boîtes à outils;

Il s'agit dans chacun de ces cas, en dernière instance, de donner une certaine forme de matérialité au service, que celle-ci soit tangible ou non, objective ou subjective.

## LES DETERMINANTS DE L'INNOVATION DE CONSEIL

Les déterminants de l'innovation de conseil couvrent une réalité plus riche que celle de la dualité classique symbolisée par les expressions : "*demand pull*", "*science push*", utilisées dans le domaine de l'innovation technologique. Notre enquête sur le terrain<sup>4</sup> permet, en effet, de mettre en évidence les quatre déterminants suivants :

- 1 le besoin;
- 2 l'Institution;
- 3 les sciences sociales;
- 4 les sciences exactes.

Il faut néanmoins souligner l'existence d'interactions entre ces différents éléments. C'est ainsi, par exemple, que le besoin dépend de l'évolution des technologies, des réglementations; que l'évolution des technologies a des conséquences sur les normes réglementaires : l'informatique et les télécommunications, par exemple, tendent à rendre inopérantes nos conceptions traditionnelles du droit de la propriété, etc.

Par ailleurs, il faut noter que, par rapport au modèle de détermination traditionnel ("*demand pull*", "*science push*"), ce nouveau modèle correspond non seulement à un enrichissement horizontal (adjonction aux déterminants "demande" et "technologie" des déterminants "institution" et sciences sociales), mais aussi à un enrichissement vertical. On verra, par exemple, que le déterminant "besoin" couvre une réalité plus large et plus complexe.

### **1/Le besoin**

C'est sans doute le déterminant le plus souvent cité dans les entretiens que nous avons effectués. Cette fréquence trouve sa justification dans l'impératif (économique) de valorisation. Mais la réalité couverte par cette notion générale varie d'un consultant à l'autre et comprend des aspects non seulement économiques, mais aussi psychologiques (souvent négligés par l'économiste contrairement au gestionnaire). Cette diversité peut être représentée par le schéma suivant (Figure 1) :

---

<sup>4</sup> cf. Note 2

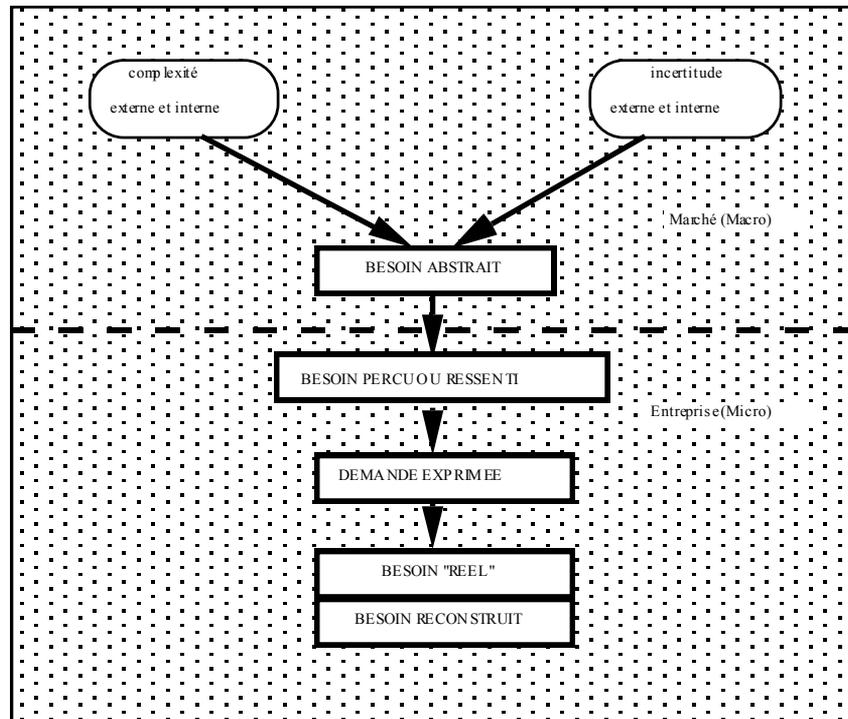


Figure 1 : Les différents niveaux du besoin.

Ainsi, en fonction de la situation ou de l'interlocuteur, l'un des facteurs suivants est invoqué comme déterminant de l'innovation de conseil (ces différentes catégories sont dérivées de l'analyse thématique des entretiens effectués) :

- le besoin abstrait;
- le besoin perçu ou ressenti;
- la demande exprimée;
- le besoin "réel";
- le besoin reconstruit.

La nécessité de cette "décomposition" du concept de besoin, dans le cas des activités de conseil, est sans doute une des différences fondamentales entre le besoin envisagé comme déterminant de l'innovation de service en général, et le besoin en tant que déterminant de l'innovation de conseil en particulier. L'essentiel de l'explication réside dans la dimension cognitive et fortement interactive de la relation de conseil. Le conseil est, en effet, une activité de transfert de connaissances, et la qualité de ce transfert dépend fortement de la nature et de la qualité de l'interface entre le prestataire et son client. Dans les activités de service de type "faire" (par opposition à celles de type "conseil")<sup>5</sup>, cette décomposition de la notion de besoin présente un intérêt moindre, dans la mesure où les dimensions cognitives et d'interaction sont relativement plus faibles.

<sup>5</sup> Cette distinction entre service de "faire" et service de "conseil" est due à Barcet, Bonamy, Mayère (1983), "Economie des services aux entreprises : approche empirique et théorique", rapport pour le Commissariat Général du Plan. Selon ces auteurs, les services de conseil nécessitent un personnel très qualifié, sont peu capitalistiques et supposent une relation étroite entre le client et le prestataire (coproduction). Les services de faire sont quant à eux plus capitalistiques. Ils s'apparentent à la production d'objets dans la mesure où leur input est bien identifié et où "leur production peut être organisée, segmentée en tâches élémentaires".

### a) Besoin abstrait, complexité et incertitude

Le besoin abstrait est le besoin du marché dans son ensemble. C'est un besoin "macroéconomique" qui est déterminé par les caractéristiques fondamentales de l'environnement contemporain à savoir sa complexité, son incertitude (Giarini et Roulet, 1988; Gallouj, 1988; Gadrey, 1989). On peut donc distinguer deux grandes catégories (génériques) de besoins abstraits :

- des besoins abstraits tenant à la complexité;
- des besoins abstraits tenant à l'incertitude.

#### - Besoins abstraits et complexité

Bon nombre de mutations en cours dans la sphère économique et sociale correspondent à une montée en complexité. Cette notion doit être envisagée à deux niveaux. Au niveau de l'environnement (complexité externe) et au niveau des organisations clientes (complexité interne). La complexité interne porte sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise (fonction de production, d'administration, de communication, etc.) et sur leur interrelation, tandis que la complexité externe porte sur les composantes institutionnelles économiques, sociales et technologiques de l'environnement.

Qu'elle soit interne ou externe, la complexité revêt schématiquement trois dimensions fortement liées :

- quantitative;
- "cognitive";
- dynamique.

C'est ainsi qu'on peut distinguer :

#### *Une complexité-volume*

Ce qui, par exemple, caractérise le monde contemporain sur le plan institutionnel, c'est l'aspect pléthorique des lois, issues de sources légiférantes de plus en plus nombreuses (Gallouj, 1988, 1992)<sup>6</sup>. Le champ économique, quant à lui, est caractérisé notamment par l'explosion du volume des transactions sur le plan national et international, réel et monétaire; par la segmentation des marchés (multitude des micro-marchés<sup>7</sup>), par le nombre important de créations et de destructions d'entreprises. Sur le plan technologique, on peut citer l'explosion du nombre de brevets.

Les exemples de complexité-volume ayant trait à l'entreprise (en général) en tant que lieu de production abondent. On peut citer parmi d'autres : la multiplication d'outils

---

<sup>6</sup> Comme le souligne L. Cohen-Tanugi (1987), "il y a en France beaucoup de droit; trop disent certains. Mais la principale carence du système français paraît être de ne pas savoir *gérer* ce droit, comme si l'Etat ne savait que légiférer et réglementer, avec plus ou moins de bonheur, sans pouvoir assurer le suivi de sa production".

<sup>7</sup> Cf. Le Monde, 22 avril 1989, article intitulé "Marketing en finesse".

techniques nécessitant le contrôle de nombreuses données (dans le processus de production); la croissance exponentielle du nombre d'informations que doit traiter le système de communication de l'entreprise.

### *Une complexité-compréhension*

Indépendamment de leurs aspects quantitatifs, certains phénomènes sont intellectuellement difficiles à comprendre (correspondent à des niveaux élevés d'abstraction) et nécessitent des connaissances particulières (d'ordre technique, sociologique, etc.), des savoirs et savoir-faire inédits, une compréhension globale des mécanismes. La complexité-compréhension surgit souvent face à des technologies nouvelles, des environnements nouveaux (et notamment l'internationalisation des transactions et des marchés).

Dans le domaine institutionnel, la compréhension des "us et coutumes" plus ou moins informels de commerce dans les pays étrangers, culturellement éloignés, constitue un bon exemple de ce type de complexité. J. C. Delaunay (1993) examine, par exemple, cette question sous l'angle du rôle des "services juridiques dans les relations économiques euro-arabes". Dans le domaine technique, on peut citer la dimension tacite, au sens de Polanyi (1967), des techniques mises en oeuvre par les entreprises, c'est-à-dire leur caractère non codifiable, leur inscription dans une expérience personnelle ou un système d'interrelation ou de coopération. Dans ce même domaine, la dimension idiosyncrasique (spécifique à chaque firme et à sa trajectoire historique) des techniques est également un facteur important de ce type de complexité. Dans le domaine du marketing des produits innovants, enfin, Salerno et Bénavent (1991) abordent cette question de la "complexité-compréhension" en proposant de substituer "une approche cognitive des facteurs de réussite des nouveaux produits" aux approches traditionnelles considérant les perceptions des acteurs en la matière comme des facteurs objectifs, indépendant des catégories intellectuelles et cognitives des individus.

### *Une complexité-mouvement*

C'est, nous semble-t-il, l'aspect le plus important de la complexité, d'autant plus qu'il alimente les deux autres dimensions que sont le volume et la compréhension<sup>8</sup>. On peut citer, à titre d'exemple, le changement des lois et la rapidité de ce changement, le mouvement de restructurations, l'obsolescence technologique.

*"Il y a de l'innovation dans notre métier, affirme un conseil juridique, dans la mesure où notre existence même est justifiée par le changement. Si on était dans un univers complètement figé, sans modification réglementaire, les entreprises ne bougeant pas sur leur marché, les besoins de conseil ainsi que l'innovation seraient limités. C'est manifestement une caractéristique des métiers du conseil que l'adaptation au changement, l'aspect innovatif, créatif"* (Géant américain de l'audit et du conseil, département juridique).

Tous ces éléments conduisent à un besoin abstrait (c'est-à-dire général, macroéconomique, générique) d'apport d'informations et de connaissances pertinentes (lutte contre le volume), d'explication des phénomènes (lutte contre l'ignorance et la mauvaise compréhension), de maîtrise des changements (lutte contre l'aspect mouvement). Ce besoin

---

<sup>8</sup> Voir aussi, sur ce point, Gadrey, 1989.

abstrait est un bruit émis par le marché dans son ensemble, sans qu'il soit possible de lui faire correspondre une entreprise cliente particulière.

### - Besoin abstrait, incertitude et risque

Autant que la notion de complexité, la notion d'incertitude et de risque est elle-même complexe et incertaine, comme le suggèrent les remarques suivantes.

L'incertitude et le risque entretiennent des relations ambiguës avec la complexité. Si en effet, comme l'affirme J. K. Galbraith (1972), l'incertitude est une dimension de la complexité, ou s'il existe une relation de causalité entre ces deux notions, il est néanmoins abusif de les confondre, comme c'est souvent le cas. En effet, un environnement complexe peut néanmoins demeurer certain, dès lors qu'il est stable (Mintzberg, 1982; Gadrey, 1989), c'est-à-dire que cette complexité peut-être comprise et dominée.

L'incertitude et le risque sont souvent confondus alors que, pour certains auteurs, il s'agit de notions différentes. Dans la conception de F. Knight (1921), par exemple, la notion d'incertitude est plus large que celle de risque : tout risque est ainsi incertitude, mais toute incertitude n'est pas risque. F. Knight propose par conséquent d'appeler risque, l'incertitude mesurable, abandonnant l'expression incertitude, au seul incertain non mesurable.

Pour d'autres auteurs (Kolm, 1967), c'est l'attitude de l'agent économique face à l'événement qui lui confère ce titre de risque. Ayant défini l'univers des possibles comme un ensemble d'événements "conjointement exhaustifs et mutuellement exclusifs", S. Kolm fait intervenir le caractère contingent ou déterministe de l'événement (certain/incertain) et l'attitude de l'agent économique face à cet événement (indifférent/non indifférent). Les différentes combinaisons possibles de ces quatre caractères sont représentées dans le tableau suivant :

Événement	certain	incertain
Attitude de l'agent		
indifférent	certain et indifférent	incertain et indifférent
non indifférent	certain et non indifférent	incertain et non indifférent

Tout événement certain, qu'il soit indifférent ou non indifférent à l'agent économique, n'est pas un risque (pour lui). Le risque est en effet représenté par la seule situation où l'événement est incertain et non indifférent. Dans cette approche, le risque c'est donc l'incertitude accompagnée d'un enjeu. Autrement dit, l'incertitude est objective tandis que le risque est subjectif. Cette remarque rejoint l'idée selon laquelle le risque est d'une certaine façon, une construction de l'esprit, ou comme l'énonce F. Ewald (1986) : "En soi, rien n'est un risque, il n'y a pas de risque dans la réalité. Inversement, tout peut être un risque; tout dépend de la façon dont on analyse le danger, considère l'événement. Pour parler comme Kant, la catégorie de risque est une catégorie de l'entendement". Ainsi peut-on dire en utilisant la terminologie de J.-L. Lemoigne que le risque a également une dimension "projective".

Il semble nécessaire de distinguer, d'une part, le risque ou incertitude de l'action sur le monde (dans son mouvement ou son aboutissement), celui qu'on peut intituler "risque d'entrepreneur" (Giarini et Roulet, 1988), d'autre part, le "risque pur" qui caractérise de manière générale le "monde contemporain", que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, et qui est lié aux concepts de "vulnérabilité du système" et d'"accident". Il s'agit de la réalisation d'un événement (accident) indépendamment de l'action de l'entrepreneur<sup>9</sup>.

C'est, semble-t-il, cette deuxième catégorie qui est à l'origine du besoin de conseil et donc de l'innovation du consultant. *"Notre monde, déclare un consultant, est caractérisé par le risque qu'on peut identifier à différents niveaux, et ceci nous conduit à réaliser des prestations répondant à la peur du risque"*<sup>10</sup>.

Cette catégorie peut-être subdivisée en "risques attachés au processus de travail interne" et en "risques relatifs à l'environnement et aux relations avec cet environnement" (Gadrey, 1989), qu'on peut intituler respectivement risque interne et risque externe. A tout moment, il peut y avoir rupture dans le fonctionnement de l'entreprise en raison de la matérialisation de l'un ou de l'autre de ces risques ou des deux à la fois (que la simultanéité soit de nature causale ou non).

Le risque interne s'exerce en général sur les trois facteurs de production essentiels que sont les hommes, les machines et l'information ou sur des combinaisons "malheureuses" ou non optimales de ceux-ci. C'est ainsi que les hommes peuvent partir, revendiquer, travailler mal; les machines peuvent tomber en panne ou devenir obsolètes; l'information (interne) de nature opérationnelle ou décisionnelle circuler de manière inefficace. Par ailleurs, l'homme et la machine peuvent entrer dans des relations conflictuelles, le mode de communication de l'entreprise peut acheminer sur les aspirations du capital humain.

---

<sup>9</sup> Nous reprenons à notre compte la distinction suivante établie par Giarini et Roulet (1988). Le risque d'entrepreneur ou risque commercial est celui qui est lié "à une décision d'un agent économique qui modifie l'objectif qu'il s'était fixé (ex : les décisions de produire, de vendre ou de financer tel article se répercuteront chacune à leur manière sur le chiffre d'affaires). Le risque pur, lui, est indépendant des décisions (ou des actions) de l'entrepreneur. Ce type de risque définit la vulnérabilité de notre environnement ; il se matérialise sous forme d'accident et d'événement aléatoire. Le risque pur représente donc une caractéristique typique de la société de service, combiné avec le risque d'entrepreneur, qui lui -considéré tout seul- est plus représentatif de l'époque de la Révolution Industrielle".

<sup>10</sup> Sur ce même thème, un autre consultant interviewé lors de notre enquête (cf note 2) constate que : *"beaucoup de sociétés sont intéressées par l'analyse du risque et se posent un certain nombre de questions : quels sont mes risques dans le futur ? si mon informatique s'arrête que se passera-t-il ? si j'ai une grève ou un sabotage que se passera-t-il ? Beaucoup de sociétés, aujourd'hui, se posent des questions face à l'évolution, au changement. Avant, les rythmes de changement étaient beaucoup plus faibles, on pouvait les maîtriser. Mais aujourd'hui, les changements sont tellement importants et rapides que les sociétés ne savent pas très bien où sont leurs risques et quels sont les niveaux de leurs risques. Dans ces conditions, on essaie de développer des "produits" d'analyse de risque, adaptés au contexte des sociétés. Il nous est apparu, par exemple, intéressant au lieu de faire une analyse de risque, de faire une analyse d'impact et de développer une méthodologie innovante d'analyse d'impact"* (Géant américain de l'audit et du conseil).

Le risque externe (c'est-à-dire relatif à l'environnement et à la relation à celui-ci) peut être classé schématiquement en quatre rubriques générales :

- institutionnel (et politique);
- économique;
- sociologique;
- technologique (et écologique).

Si la complexité entraîne, comme nous l'avons évoqué, des besoins essentiellement de nature "pédagogique" (besoin d'apprendre et de comprendre), l'incertitude quant à elle est à l'origine de deux catégories de besoins, selon que le risque s'est matérialisé ou non. La première catégorie est constituée, d'une part, des besoins d'évaluation, de prévention, de protection (y compris d'assurance) et, d'autre part, (de manière croissante) des besoins de transformation du risque (à connotation négative) en enjeu (à connotation positive), c'est-à-dire d'aide à la prise de risque. La deuxième catégorie est constituée des besoins de correction et de thérapie.

On peut dire, pour conclure ce point, que ce besoin (abstrait) est cité comme le déterminant de l'innovation de conseil par un certain nombre de consultants. Il nous semble qu'effectivement c'est en lui que ce que nous avons appelé innovation-anticipation trouve assez souvent son impulsion.

#### **b) Le besoin perçu ou ressenti ou concret**

On se situe, cette fois, au niveau microéconomique, et on considère, au sein d'une entreprise donnée, un besoin particulier qui est une spécification du besoin abstrait envisagé précédemment et qui trouve lui-même (en dernière instance) son explication dans la complexité/incertitude interne et/ou externe, telle qu'elle se manifeste au sein de son organisation.

Ce besoin perçu ou concret est bien souvent dénommé "problème". Il ne faut pas cependant donner à ce terme une acception nécessairement négative. La terminologie de Milan Kubr (1988) qui distingue les problèmes curatifs, les problèmes préventifs et les problèmes créatifs nous semble, à cet égard, très suggestive. Dans le cas traditionnel des problèmes curatifs ("corrective problems"), le consultant est requis comme thérapeute pour redresser une situation difficile. Dans celui des problèmes préventifs ("progressive problems"), on attend de lui qu'il améliore une situation donnée dont on craint, par anticipation, la détérioration. Dans le cas, enfin, des problèmes créatifs ("creative problems"), il s'agit de créer une situation totalement nouvelle. Contrairement à un présupposé courant, les "problèmes créatifs" ne sont pas les seuls vecteurs d'innovation.

#### **c) Demande exprimée, besoin réel et besoin reconstruit**

Le besoin ressenti conduit en général à l'expression d'une demande. Cette demande peut être émise vers l'intérieur de l'entreprise, et échapper partiellement à notre champ d'analyse. Mais elle peut se diriger vers le prestataire extérieur, et c'est cette alternative que nous retenons ici<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Pour une analyse de l'arbitrage entre ces deux alternatives voir ERMES, 1988, Gadrey et al. 1992.

La "demande exprimée" est assez souvent invoquée comme déterminant de l'innovation de conseil. Mais il faut ici encore tenir compte des spécificités des activités de conseil relatives à leur nature immatérielle et informationnelle. Il existe, en effet, bien souvent, dans ce type d'activité, un écart important, entre la demande exprimée et le besoin "réel", comme ont tenté de le montrer les spécialistes du marketing (Parasuraman *et al.*, 1985, 1991).

Ainsi, le consultant qui fonderait son processus d'innovation sur la "demande exprimée", et non sur le besoin "réel", pourrait aller à l'échec. On constate, en effet, dans la pratique, que dans sa mesure de la qualité du service rendu, le client ne compare pas ce dernier à la demande (qu'il a exprimée) ou au contrat (qu'il a signé) mais, comme nous le dit un consultant en stratégie "il compare cela dans sa tête et dans son "vécu" à son besoin réel".

Ainsi, au lieu d'avoir un processus de service et d'innovation linéaire du type : demande exprimée -----> contrat -----> service rendu, dans lequel le client exprime une demande sous la forme d'un contrat et compare le service rendu aux spécifications du contrat, on aurait un processus triangulaire (Figure 2) dans lequel le client compare le service rendu, non pas au contrat, mais à ce que bon nombre de consultants que nous avons interrogés nomment leur besoin "réel" :

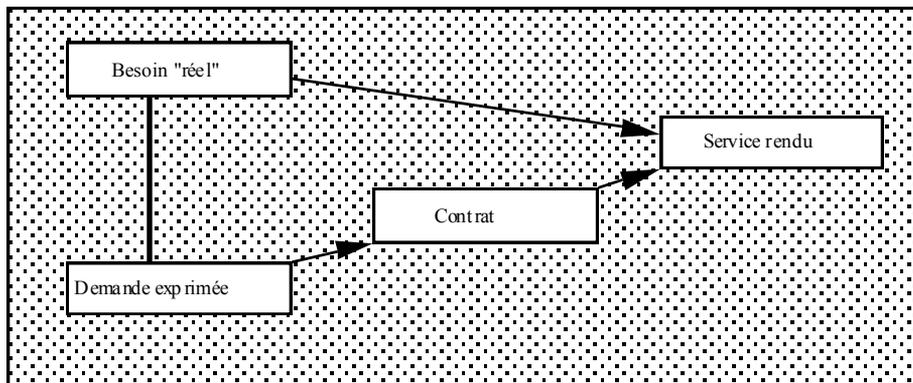


Figure 2 : L'écart entre la demande exprimée et le "besoin réel".

Au-delà de cette réflexion sur les déterminants de l'innovation de conseil, on retrouve ici (en filigrane) tout le débat relatif à l'obligation de moyens ou de résultats. Seul le déterminant "besoin réel" renverrait de manière authentique à l'obligation de résultat. Mais c'est précisément, nous semble-t-il, la difficulté à appréhender cette notion ambiguë qu'est le besoin "réel", qui rend délicat le débat en termes d'obligation de moyen et de résultat.

En fait, la notion de besoin "réel", souvent utilisée par les consultants n'a pas d'existence concrète. Il n'existe pas, en effet, en matière de besoin, de "one best way", mais différents regards sur le caractère réel de ce besoin, qui varient selon les consultants et les clients. On propose d'intituler la résultante de ces différents regards subjectifs : le besoin construit ou reconstruit.

Cette construction ou reconstruction de la demande exprimée est un processus interactif qui associe clients et consultants, et qui souvent reflète les relations de pouvoir ou

de domination réciproque entre les deux<sup>12</sup>. En définitive, on peut dire du besoin construit ce qu'on a déjà dit du risque : ce peut être aussi une construction sociale "produite" par le consultant, tout comme le risque peut être, comme le suggère F. Ewald (1986), "produit" par l'assureur. Dans ces conditions, le besoin reconstruit n'est pas seulement un déterminant de l'innovation, il est aussi une première étape dans le processus d'innovation. Autrement dit, dans le domaine des services de matière grise, une approche en termes de stricte "satisfaction des attentes du client", telle qu'elle est préconisée par de nombreux auteurs en sciences de gestion (Parasuraman *et al.*, 1991) peut s'avérer très simplificatrice dans la mesure où cette "attente" est dans une large mesure "un construit social".

Contrairement au besoin abstrait, qui est un "bruit" diffus (en provenance de l'environnement), et qui ne demande pas une réponse immédiate, la demande exprimée et le besoin reconstruit proviennent d'une source précise (une entreprise-cliente) et doivent être satisfaits immédiatement. Ceci porte à croire que la demande exprimée et le besoin reconstruit sont les déterminants en priorité de ce que nous avons appelé l'«innovation-valorisation» (cf § II). Celle-ci étant définie notamment par sa simultanéité à la prestation courante.

---

<sup>12</sup> Sur les différentes dimensions du pouvoir, voir F. Gallouj, in ERMES, 1988.

TYPE DE BESOIN	DEFINITION
BESOIN ABSTRAIT	bruit de fond "diffus" émis par l'environnement, déterminé par la complexité et l'incertitude sans qu'il soit rattaché à un client particulier
BESOIN PERCU OU RESSENTI	besoin concret détecté par le consultant chez un client donné
DEMANDE EXPRIMEE	manière dont le besoin concret est exprimé par le client
BESOIN "REEL"	idéal-type difficile à exprimer sous forme de demande
BESOIN RECONSTRUIT	redéfinition interactive du besoin (associant le client et le prestataire)

**Tableau 1** : Tableau récapitulatif des différentes dimensions du besoin

## 2/ Le déterminant institutionnel

On entend par là, les groupes de pouvoir, les groupes de pression, les groupes professionnels dans leurs actions et bien souvent leurs interactions. Les groupes de pouvoir correspondent aux différentes institutions étatiques et para-étatiques qui exercent d'une manière ou d'une autre une activité de création de lois et de réglementations. Les groupes de pression sont constitués, par exemple, des consommateurs, syndicats, partis politiques. Les groupes professionnels sont une catégorie particulière du groupe précédent. Chargés essentiellement de la promulgation de normes professionnelles (relatives aux comportements, aux qualifications) et au contrôle du respect de celles-ci, ils exercent aussi une action de promotion de la profession et de "*lobbying*". Il s'agit des différents ordres et associations professionnelles.

Il est intéressant de remarquer que le déterminant institutionnel joue son rôle, en matière d'innovation, d'une façon à la fois active et passive. En effet, si par exemple, un changement réglementaire peut desserrer une contrainte, et conduire à une innovation de la part du consultant, le maintien d'une réglementation peut avoir aussi des effets créatifs dans la mesure où le consultant va œuvrer de manière à contourner la contrainte.

Cette idée d'innovation de "contournement" est au coeur des travaux portant sur l'innovation financière, innovation à laquelle participent de manière active certains cabinets de consultants. Lancée notamment par Holland en 1975, cette analyse est poursuivie dans le sens d'un approfondissement et d'un élargissement par les deux auteurs qui ont sans doute le plus contribué à l'élaboration d'une théorie de l'innovation financière. Il s'agit de Kane et de Silber. Selon Kane (1981, 1983), l'essentiel de l'innovation financière est constituée par le contournement des règlements monétaires et financiers. Le processus d'innovation financière est ainsi une relation dialectique alternant des étapes de réglementation suivies de contournement par l'innovation puis d'adaptation de la réglementation (première séquence possible) ou innovation, réglementation, contournement (deuxième séquence possible). On assisterait donc à un "chassé croisé" perpétuel entre l'action de la puissance publique et la réaction des institutions bancaires et financières avec des périodes plus ou moins longues entre chaque étape. Silber (1975, 1983), généralise la thèse de Kane à d'autres contraintes que la contrainte réglementaire. Les organisations bancaires (et plus généralement les autres entreprises) procèdent à un exercice de maximisation de leur utilité sous un certain nombre de contraintes internes (comme par exemple objectif de liquidité, de solvabilité, objectif de

croissance des actifs, de rentabilité, etc.) et externes (contraintes dues à la réglementation bien sûr mais aussi contraintes liées à la concurrence). Ces institutions opèrent ainsi un arbitrage entre le "prix fictif" ("shadow price") d'adhésion à la contrainte et le coût de l'innovation permettant de la desserrer. Une hausse d'une composante quelconque du prix fictif pourra constituer une incitation à l'innovation. Cette innovation aura lieu dès que le coût de l'innovation sera inférieur au prix fictif d'adhésion à la contrainte.

Il serait erroné de croire que le déterminant institutionnel joue pour le seul conseil juridique; il intervient aussi, même si c'est dans une mesure relativement moindre, dans les autres formes de conseil. Il semble clair, par exemple, que l'autorisation, en France, de la publicité comparative aurait des conséquences importantes sur la créativité et l'innovation du conseil en publicité (Pras, 1985). Par ailleurs, l'établissement, en 1976, d'un nouveau plan comptable, en France, a déterminé bon nombre d'innovations dans les activités de conseil en gestion.

Il faut néanmoins distinguer le déterminant institutionnel en tant qu'il est réfléchi par le besoin du client (ce qui nous ramène à une détermination par le besoin) et en tant qu'il intervient directement sur le consultant et sur son activité propre.

Voici quelques illustrations de ce déterminant institutionnel au travers des témoignages de consultants d'horizons divers :

*"Un beau jour, les pouvoirs publics disent aux entreprises publiques : vous nous devez un "plan d'entreprise". Ce n'étaient pas du tout les entreprises qui avaient l'intention de faire du plan et quand, pour la première fois de sa vie, la RATP a fait un plan d'entreprise avec nous en 1972, c'est parce que les pouvoirs publics avaient dit : dites nous ce que vous voulez faire. Le "contrat de plan" ou le "contrat d'entreprise", c'est la même chose. Quant à "l'expression directe et collective des salariés", le Ministère qui a dit d'en faire n'a pas dit comment. Il a fallu qu'on l'invente. Il y a des entreprises qui l'ont inventée toutes seules et d'autres qui l'ont faite avec nous. Il en va de même pour tout ce qui est acception sociopolitique, "rôle sociopolitique de l'entreprise" : tandis qu'auparavant, les entreprises se contentaient de payer leurs impôts, maintenant on leur demande d'être des agents économiques du village, du département, de la région et dorénavant de l'Europe. Sur cette dimension sociopolitique de l'entreprise, il a fallu inventer des prestations" (Conseil en stratégie).*

*"On a mis en place un service qui est "l'audit brevet" lorsque les chambres de commerce ont créé le FRAC (Fonds Régional d'Aide au Conseil)" (Conseil en brevets).*

### **3/ Les sciences sociales**

C'est un déterminant fondamental de l'innovation dans les activités de conseil, méconnu la plupart du temps en raison de la prédominance des modèles technologistes. Son importance peut être repérée par la propension actuelle des cabinets de conseil les plus liés à la technologie (Sociétés de services et d'ingénierie informatique) à des recrutements atypiques, en dehors de la sphère technique. Cette situation est illustrée par les deux témoignages suivants :

*"Paradoxalement, ce n'est pas nécessairement des ingénieurs qu'on trouve ici : on peut parfaitement trouver des sociologues, des économistes. Pourquoi ? parce que les techniciens et les polytechniciens, on va les trouver chez le client, et s'ils n'ont pas résolu le problème, c'est justement parce que c'étaient des ingénieurs" (Conseil en stratégie).*

*"Nous, on lit beaucoup : on a lu Elton Mayo et les relations humaines avant 68. On n'a pas eu besoin qu'il y ait 68 pour découvrir que les phénomènes humains étaient intéressants. La communication et les théories de la*

*communication, on les maîtrisait, ça faisait partie des séminaires de base des années 60. Pour la sélection, on a eu pendant longtemps notre cabinet de sélection, l'ergonomie on en a fait, la pédagogie aussi" (Conseil en stratégie).*

C'est encore dans le domaine de l'innovation financière que cette idée a déjà été exploitée. Ainsi, dès 1974 Black et Scholes examinaient la relation entre la recherche en sciences de gestion (théories de la finance) et l'élaboration de produits financiers nouveaux. Cette même idée est ultérieurement reprise notamment par Van Horne (1985) et Miller (1986) qui s'intéressent à la mise au point d'innovations financières particulières : *future options, junk bonds* (cf. sur ce point Geoffron, 1992).

Le conseil en marketing fournit, lui aussi, des exemples de ce type de détermination. Dans notre tentative de reconstruction des processus de recherche-développement et d'innovation<sup>13</sup>, nous avons constaté à plusieurs reprises que des études et des recherches effectuées pour des organismes publics, et notamment pour le Ministère de la recherche, sont réutilisées par certains consultants, et notamment des consultants en marketing, lors de la conception de nouveaux "produits-services". Autrement dit, les études sous-traitées par les organismes publics s'apparentent à de la "recherche fondamentale" qui produit des concepts. Cette recherche est une ressource qui alimente des processus de "recherche appliquée" et de conception de "produit-service". L'un des cabinets de conseil en marketing dans lequel nous avons enquêté s'est, par exemple, fondé sur plusieurs études réalisées pour le Ministère de la recherche sur le thème de l'information stratégique, pour concevoir une prestation de service nouvelle portant sur la "veille concurrentielle".

#### **4/ Les sciences exactes**

La détermination par les sciences exactes (tout comme la détermination institutionnelle) intervient à deux niveaux :

- au niveau du client. Les évolutions des sciences exactes entraînent des mutations qui nécessitent un besoin d'aide au changement. On retrouve par conséquent ici le premier déterminant, à savoir le besoin.

*"Le changement, affirme un avocat, agit sur les possibilités d'innovation du conseil. Quand on a établi les télécommunications par satellite et leur exploitation, il s'agissait d'innovations industrielles et techniques. Nous avons été obligés, pour notre part, de savoir comment il fallait adapter, inventer des contrats et là, on est en pleine innovation juridique" (Dirigeant d'un des premiers cabinets d'avocats français).*

*"Toutes les sciences dures ont amené des mutations technologiques chez nos clients. C'est la génération des centrales nucléaires qui nous a amené à proposer des produits de maîtrise des hauts risques et de sociopolitique et d'écologie. Dans les sciences dures, vous avez tout ce qui est automatismes, tout ce qui est traitement de l'information (informatique, robotique, CAO, FAO, EAO, intelligence artificielle). On a créé de nouveaux services pour tenir compte de cela" (Conseil en stratégie).*

- au niveau des consultants. Cette évolution peut avoir deux effets :

---

<sup>13</sup> cf. note 2

- \* une détermination radicale qui consiste à pousser à la naissance de métiers du conseil;
- \* une détermination (plus limitée) qui consiste en l'incorporation de ces "technologies" au sens large<sup>14</sup>, dans les différentes catégories de conseil existants, de façon à améliorer les prestations ou à en développer d'autres. Le marketing téléphonique, qui a permis de développer, en France, des formes de sondage utilisant le Minitel, en est un exemple parmi d'autres. La mise au point par certains conseils en marketing de systèmes automatisés et programmables d'envoi de télécopies en est une autre illustration.

### **CONCLUSION : CORRESPONDANCES ENTRE FORMES D'INNOVATION ET TYPES DE DETERMINANTS; ET IMPLICATIONS MANAGERIALES**

En conclusion de cette analyse nous allons tenter maintenant de mettre en évidence les principales correspondances entre les types de déterminants et les formes de l'innovation de conseil.

L'hypothèse intuitive, selon laquelle il y aurait des liens privilégiés entre les types d'environnements (ou de changements) et les types de conseils à partir des combinaisons suivantes :

changement institutionnel <-----> conseil juridique, audit comptable  
 changement économique <-----> conseil en stratégie, audit comptable  
 changement social <-----> conseil en ressources humaines  
 changement technologique <-----> conseil en informatique,

n'est pas démentie par nos observations. Mais ces combinaisons doivent être considérées non comme des relations univoques et exclusives, mais plutôt comme des relations dominantes. Par ailleurs, à l'intérieur même des différentes formes de conseil, apparaissent des distinctions selon la forme d'innovation.

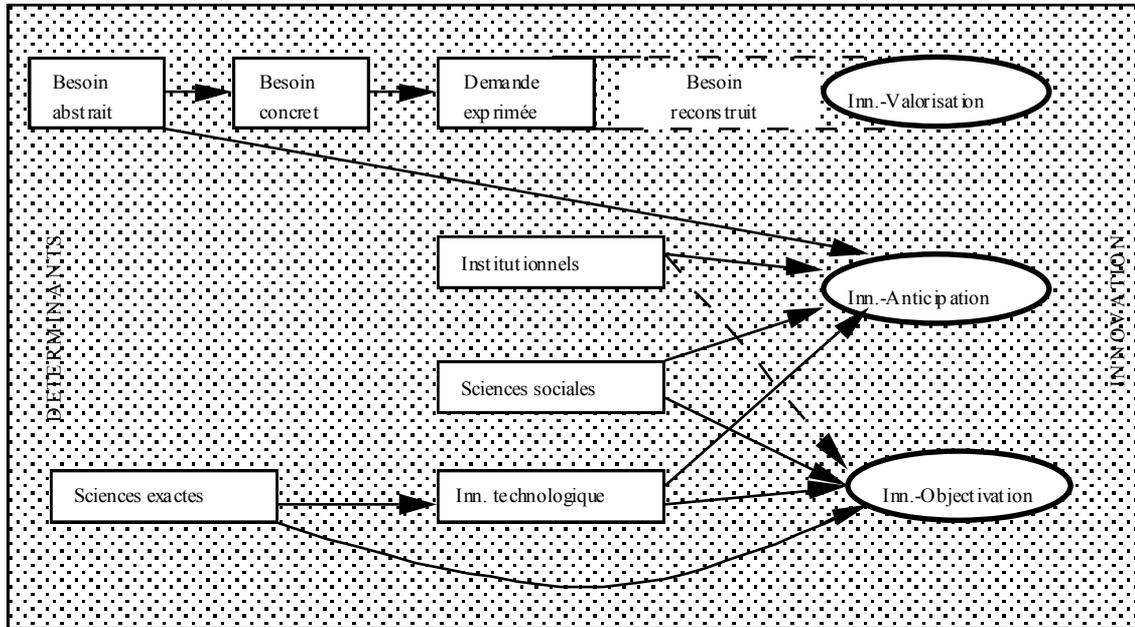
En effet, comme l'illustre la figure 3, le principal déterminant de l'innovation-valorisation est la demande exprimée et le besoin reconstruit qui lui correspond, mais dont il ne faut pas oublier qu'il peut constituer une première étape du processus d'innovation.

L'innovation-anticipation, quant à elle, bénéficie d'une détermination très large. On comprend dès lors pourquoi une telle forme d'innovation nécessite une écoute attentive des moindres "bruits" de l'environnement. Dans la mesure, par ailleurs, où l'anticipation n'a de sens que lorsqu'elle se réalise avant que ne s'exprime la demande, il semble clair que parmi les différentes dimensions du besoin, c'est le besoin abstrait qui exerce ici l'effet le plus déterminant.

L'innovation-objectivation tire son origine à titre principal de l'évolution des sciences humaines et des sciences exactes. Mais elle peut-être poussée aussi, même si c'est dans une moindre mesure, par le déterminant institutionnel. C'est ainsi qu'un événement institutionnel tel que la décision de fusion des avocats et des conseils juridiques a des conséquences sur les modes d'organisation des cabinets juridiques et sur le mode de production du service juridique, notamment en raison des conséquences de l'effet de taille et du relâchement de certaines contraintes déontologiques.

---

<sup>14</sup> Il peut s'agir de machines ou tout simplement de méthodes mathématiques ou statistiques (voir sur ce dernier point Tenière-Buchot, 1989).



**Figure 3** : Les principales correspondances entre formes d'innovation et types de déterminants.

Dans le conseil, l'innovation n'est pas déterminée par les seuls facteurs économiques et technologiques. Les facteurs institutionnels et les sciences sociales y occupent également une place importante. Ceci n'est pas étranger au contenu spécifique de l'innovation dans ce type d'activité. Quelles implications managériales peut-on tirer de cette analyse ?

La prise en compte du déterminant institutionnel n'est pas cependant un phénomène nouveau. Une théorie de l'innovation financière fondée sur la thèse de la "contrainte" a ainsi vu le jour sous l'impulsion notamment des travaux de W. Silber. Un modèle élargi de détermination de l'innovation n'est pas seulement important sur le plan analytique, il présente également un intérêt *sur le plan opérationnel et sur le plan de la politique publique*. L'action sur la contrainte institutionnelle peut ainsi être un instrument puissant de l'incitation à l'innovation. Aux Etats-Unis, la déréglementation des services bancaires et financiers, du transport et des télécommunications, par exemple, a été à l'origine de nombreuses innovations. Les firmes de ces secteurs se sont en effet lancées à la conquête de nouveaux marchés géographiques. Elles ont pu offrir des services que la réglementation leur interdisait auparavant, et notamment des "*packages*" cohérents élaborés suivant la procédure du "*bundling*" (association de plusieurs services) (Lovelock, 1984).

La distinction que nous avons introduite entre les différents niveaux du besoin a également un double intérêt analytique et *opérationnel*. Sur le plan analytique, elle apporte des éléments nouveaux dans le débat initié par D. Mowery et N. Rosenberg (1979) quant à la confusion entre le "besoin" et la "demande" dans la littérature consacrée aux déterminants de l'innovation.

Sur le plan managérial, dans le cas du cabinet de conseil, notre analyse suggère les implications suivantes. Il existe un lien entre la stratégie d'innovation du cabinet et le type de déterminant auquel il faut être attentif, et qu'il faut "gérer". Si, par exemple, il privilégie une stratégie d'innovation-anticipation, dans la mesure où ce type d'innovation correspond à une

extension ou à un renouvellement de la "gamme des produit-services", à l'ouverture de nouveaux marchés dans une perspective de long terme, le cabinet mettra en oeuvre une stratégie large d'écoute de l'environnement. Autrement dit, il cherchera à s'appuyer sur tous les déterminants possibles et, en ce qui concerne le besoin, il sera particulièrement attentif au "besoin abstrait". C'est aussi à cet effet qu'un certain nombre de cabinets ont créé des observatoires d'écoute de l'environnement : écoute technologique comme, par exemple, AD-LITTLE et SRI-INTERNATIONAL; écoute de l'environnement social comme la CEGOS; écoute de l'environnement socio-culturel comme la COFREMCA. Si la stratégie du cabinet porte essentiellement sur l'innovation ad hoc (innovation-valorisation) destinée à un client donné, le cabinet devra être très attentif, notamment pour "le haut de gamme" de la prestation de conseil, à ne pas se fonder sur la demande exprimée dont nous avons vu qu'elle correspond rarement au "besoin réel" du client. Ceci suppose une gestion particulièrement efficace (tant du point de vue du prestataire que de celui du client) de l'interface de la relation de service. Celle-ci constitue, en effet, le lieu de la reconstruction du besoin et de l'élaboration de la prestation et de l'innovation éventuelle. En général, une interface de type "sparring" (coproduction, échange entre "pairs" d'informations et de connaissances) sera préférée à une interface de type "jobbing" (sous-traitance) selon la distinction de P. Tordo (dans Gadrey et al., 1992). Cette innovation-valorisation, déterminée par le besoin (et essentiellement "en bout de chaîne" par le besoin reconstruit) est également fortement liée, notamment dans les cabinets de conseils les plus grands, à la mise en place d'instances formalisées d'accumulation d'expériences et d'expertises : "mémoire morte" (bases de données, informatisées ou non) par opposition aux mémoires des consultants ("mémoires vives").

## REFERENCES

- ABERNATHY W.J., UTTERBACK J.M. (1978), Patterns of Industrial Innovation, *Technology Review*, 80, juin-juillet.
- ACHILLADELIS B., SCHWRZKOPF A., CINES M. (1987), A Study of Innovation in the Pesticide Industry : Analysis of the Innovation Record of an Industrial Sector, *Research Policy*, 16
- BARCET A., BONAMY J., MAYERE A. (1987), *Modernisation et innovation dans les services aux entreprises*, Commissariat Général du Plan, octobre.
- BARRAS R. (1986), Towards a Theory of Innovation in Services, *Research Policy*, 15.
- BARRAS R. (1990), Interactive Innovation in Financial and Business Services : The Vanguard of the Service Revolution, *Research Policy*, 19.
- BELLEFLAMME C., HOUARD J., MICHAUX B., RUYSSSEN O. (1986), *Innovation and Research and Development Process Analysis in Service Activities*, IRES, Rapport pour la Communauté Economique Européenne, Programme FAST.
- BERRY L. (1980), Services Marketing is Different, *Business*, mai-juin.
- BLACK F., SCHOLES M. (1974), From Theory to a New Financial Product, *Journal of Finance*.
- BRESSAND A., NICOLAIDIS K. (1988), Les services au coeur de l'économie relationnelle, *Revue d'économie industrielle*, n°48, 1er trimestre.
- CHASE R.B. (1978), Where does the Customer Fit in a Service Operation ? *Harvard Business Review*, novembre-décembre.
- COHEN-TANUGI L. (1987), *Le droit sans l'Etat*, Puf.

- DELAUNAY J.C. (1993), *Les services juridiques dans les relations euro-arabes, rapport de recherche*, IFRESI-CNRS.
- EIGLIER P., LANGEARD E. (1987), *Servuction : le marketing des services*, McGraw-Hill.
- ERMES (1988), *La demande de services complexes des firmes multinationales et l'offre correspondante*, Commissariat Général du Plan.
- EWALD F. (1986), *L'Etat providence*, Grasset.
- FREEMAN C. (1979), The Determinants of Innovation : Market Demand, Technology, and the Response to Social Problems, *Futures*, juin.
- GADREY J. (1989), *Des besoins à la demande de service : la gestion de la complexité et de l'incertitude par les ménages et les organisations*, 5ème colloque annuel en Economie des services, Genève, 29-31 mai.
- GADREY J., GALLOUJ C., GALLOUJ F., MARTINELLI F., MOULAERT F., TORDOIR P. (1992), *Manager le Conseil*, Ediscience-Mc Graw-Hill.
- GALBRAITH J.K. (1972), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley.
- GALLOUJ F. (1988), *Les law firms françaises et le service juridique destiné aux grandes entreprises* in ERMES.
- GALLOUJ F. (1991), Les formes de l'innovation dans les services de conseil, *Revue d'Economie Industrielle*, n°57, 3e trimestre.
- GALLOUJ F. (1992), *Le conseil juridique français : d'une logique professionnelle à une logique d'entreprise*, in GADREY J. al.
- GALLOUJ F. (1994), *Economie de l'innovation dans les services*, Editions L'Harmattan, Logiques économiques.
- GEOFFRON P. (1992), Evolution et perspectives du corps analytique des innovations financières, *Revue d'économie politique*, 102 (6), novembre-décembre.
- GIARINI O., ROULET J.R. (Eds) (1988), *L'Europe face à la nouvelle économie des services*, Puf.
- HOLLAND R. C. (1975), *Speculation on Future Innovation : Implications of Monetary Control*, in SILBER W.
- JALLAT F. (1992), *Le management de l'innovation dans les entreprises de services au particulier : concepts, processus et performances*, Thèse de Doctorat, Aix-Marseille III.
- KANE E. (1981), Accelerating Inflation, Technological Innovation, and the Decreasing Effectiveness of Banking Regulation, *Journal of Finance*, mai.
- KANE E. (1983), Policy Implications of Structural Changes in Financial Markets, *American Economic Review*, mai.
- KLEINKNECHT A., VERSPAGEN B., (1990), Demand and Innovation : Schmookler Re-examined, *Research Policy*, 19.
- KNIGHT F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin.
- KOLM S. (1967), *Les choix financiers et monétaires, théorie et techniques modernes*, Dunod.
- KUBR M. (1988), *Management Consulting : a Guide to the Profession*, BIT, Genève.
- LESCA H. (1986), *Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise*, Mc Graw-Hill.
- LOVELOCK C. (1984), *Developing and Implementing New Services*, in GEORGE W., MARSHALL C., *Developing New Services*, American Marketing Association, Proceedings Series.
- LOVELOCK C. (1992), *A Basic Toolkit for Service Managers*, in LOVELOCK C. (ed), *Managing Services : Marketing, Operations, and Human resources*, Prentice-Hall International Editions.
- MILLER M. (1986), Financial Innovations : the Last Twenty Years and the Next, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 4.

- MINTZBERG H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation.
- MOWERY D., ROSENBERG N., (1979), The Influence of Market Demand upon Innovation : a Critical Review of some Recent Empirical Studies, *Research Policy*, 8.
- MULDUR U., DINCBUDAK N. (1987), *La Monétique*, Edition la Découverte, Paris.
- PARASURAMAN A., BERRY L., ZEITHAML V. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Automne.
- PARASURAMAN A., BERRY L., ZEITHAML V. (1991), Understanding Customer Expectations of Services, *Sloan Management Review*, Printemps.
- POLANYI M. (1967), *The Tacit Dimension*, Garden City, N. Y., Doubleday Anchor.
- PRAS B. (1985), Un marketing en pleine évolution dans un environnement changeant, *Revue Française de Gestion*, septembre-décembre.
- SALERNO F., BENAVENT C. (1991), Une approche cognitive des facteurs de réussite des nouveaux produits, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. VI, n°4.
- SCHANK R., ABELSON R. (1977), *Scripts, Plans, Goals and Understanding*, Hillsdall, N.J., Lawrence Erlbaum Associates.
- SCHMOOKLER J. (1966), *Invention and Economic Growth*, Harvard University Press.
- SHOSTACK L. (1977), Breaking Free From Product Marketing, *Journal of Marketing*, avril.
- SILBER W. (ed.) (1975), *Financial Innovation*, Lexington Books
- SILBER W. (1983), The Process of Financial Innovation, *American Economic Review*, mai.
- TENIERE-BUCHOT P.F. (1989), l'ABC du pouvoir, Les Editions d'Organisation.
- TREMBLAY D. (1990), *Innovation, concurrence et mobilisation de la main-d'oeuvre : l'exemple du secteur bancaire*, Communication à la journée internationale d'étude économistes-sociologues organisée par l'IFRESI-CNRS, Université de Lille I, Mars.
- VAN HORNE J. C. (1985), Of Financial Innovations and Excesses, *Journal of Finance*, 4.
- VOGE J., (1988) *Information, structure et complexité dans l'économie des services* in GIARINI O., ROULET J.R. (Eds).
- WALSH V. (1984), Invention and Innovation in the Chemicals Industry : Demand Pull or Discovery Push, *Research Policy*, 13.

Faïz Gallouj est Maître de Conférences de sciences économiques à l'Université des sciences et technologies de Lille. Il est membre d'un groupe de recherche en socio-économie des services, de l'évaluation et de l'innovation au sein du laboratoire LAST-CLERSE et de l'IFRESI. Ses travaux portent principalement sur les activités de conseil aux entreprises et sur l'économie de la R-D et de l'innovation dans les services. Il est le coauteur d'un ouvrage coordonné par Jean Gadrey intitulé "*Manager le conseil*" (Ediscience International, 1992) et vient de publier aux Editions L'Harmattan (1994) un ouvrage intitulé : "*Economie de l'innovation dans les services*". Correspondance : IFRESI-CNRS, 2, rue des canoniers, 59 800 Lille.