

(Publié dans la Revue Française de Gestion : GALLOUJ F. (1995), Le processus de production de l'innovation dans les services de conseil, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, p. 109-119)

## LE PROCESSUS DE PRODUCTION DE L'INNOVATION DANS LES SERVICES DE CONSEIL

**Faïz GALLOUJ  
LAST-CLERSE  
(Université de Lille I et IFRESI)**

### Résumé :

Cet article propose tout d'abord une typologie de l'innovation spécifique aux services de conseil aux entreprises. Cette typologie ne se limite pas aux aspects technologiques de l'innovation et elle contourne la difficulté de la distinction traditionnelle entre innovation de produit et de process. Il examine ensuite les processus séquentiels de production de chacun des types repérés. Ces processus sont confrontés aux modèles linéaires traditionnels d'innovation et aux nouveaux modèles d'interaction en chaîne.

## INTRODUCTION

Le rôle actif des activités de conseil aux entreprises dans le processus de changement et d'innovation des organisations industrielles et de services, privées ou publiques est un phénomène maintenant relativement bien connu. Ce qui l'est en revanche beaucoup moins, bien que les deux phénomènes soient liés, c'est la capacité d'innovation propre de ces activités. L'objet de ce papier est double : sur la base d'un important travail d'entretien auprès de consultants de différents domaines<sup>1</sup>, il vise tout d'abord à proposer une typologie des formes spécifiques d'innovation produites par les consultants et ensuite à examiner les processus de production de ces différentes catégories d'innovations.

## 1 LES FORMES DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

---

<sup>1</sup> Conseil juridique, conseil en stratégie, en organisation, en informatique, en recrutement et en gestion des ressources humaines, audit comptable. Au total, plus de cent entretiens ont été réalisés entre 1988 et 1990

Dans les services professionnels notamment de type conseil, l'interface (c'est-à-dire le lieu de l'interaction entre le consultant et son client) peut être à la fois l'objet et la source de l'innovation. Dans le premier cas, la création d'une interface et son amélioration constituent une forme importante de l'innovation de service. Dans le second cas, l'interface constitue le "laboratoire" où est élaborée une partie de l'innovation destinée au client. L'existence d'une telle interface en même temps que d'autres spécificités des services (leur immatérialité, leur immédiateté c'est-à-dire leur caractère non stockable) contribuent à remettre en question la définition traditionnelle de l'innovation.

Ainsi, la distinction traditionnelle entre innovation de produit et innovation de process perd une partie de son sens dans les services. Nous lui substituons une nouvelle classification en trois catégories que nous intitulons : innovation-valorisation, innovation-anticipation et innovation-objectivation<sup>2</sup>.

a) L'innovation-valorisation (ou innovation ad hoc)

Elle consiste en l'utilisation et en la mise en synergie de connaissances et d'expériences disponibles, accumulées au cours d'expériences (passées) (cf. §2.2), afin de créer des solutions inédites, des connaissances nouvelles, une valeur ajoutée de connaissance. Mais cette valorisation intellectuelle n'est réellement une innovation que si elle modifie positivement et d'une manière inédite 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.

---

<sup>2</sup> Pour une analyse plus détaillée de cette typologie voir Gallouj, 1991a.

L'interface est le lieu principal de la production de cette forme d'innovation. L'innovation-valorisation est en effet souvent co-produite par le client. Elle est simultanée au processus de prestation courant dans le sens où, bien souvent, elle n'est reconnue en tant qu'innovation qu'a posteriori c'est-à-dire à la fin de la prestation. Il s'agit donc contrairement aux deux autres, d'une forme d'innovation "non programmée" (Zaltman et al., 1973) ayant un caractère ad-hoc. De même que les stratégies des entreprises (sur lesquelles elles peuvent porter), les innovations-valorisation n'ont pas besoin d'être délibérées. "Elles peuvent aussi *émerger*, plus ou moins, des actions entreprises"<sup>3</sup>. Ainsi, en utilisant une terminologie commune aux sciences de gestion et à la sociologie, peut-on dire que l'innovation-valorisation a un certain caractère *émergent*.

Produit de l'interface, l'innovation-valorisation dépend de la nature et des composants de celle-ci :

1) Les interfaces de type "sparring" (coproduction) par opposition à celles de type "jobbing" (sous-traitance) (Gadrey et al. 1992) sont les plus favorables à la réalisation et au succès de cette forme d'innovation car elles contribuent à une meilleure compréhension et acceptation (légitimité) de l'innovation. Par ailleurs, les problèmes de nature stratégique, sources potentielles d'innovation, font le plus souvent l'objet d'une interface de type sparring : on ne les sous-traite pas.

2) Il ne faut pas cependant en conclure que seuls les "creative problems" (selon la terminologie de Kubr, 1988), où il s'agit de créer une situation totalement nouvelle, sont porteurs d'innovations-valorisation. Les "corrective problems", où le consultant est requis

---

<sup>3</sup> Ces propos empruntés à H. Mintzberg (1990) ont bien entendu trait aux stratégies.

comme thérapeute; et les "progressive problems" où l'on attend de lui qu'il améliore une situation donnée dont on craint qu'elle se détériore, le sont aussi.

3) Les opportunités d'innovation-valorisation semblent augmenter avec la taille des prestataires et celle de leur client c'est-à-dire avec la multiplicité quantitative et qualitative des interfaces.

4) La réalisation effective de l'innovation-valorisation repose aussi sur la qualité des professionnels de l'organisation-cliente, participant à l'interface.

L'existence de cette interface contribue notamment à limiter la reproductibilité de l'innovation-valorisation en tant que telle. 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-valorisation sont rentables, mêmes si elles ne sont pas reproductibles, parce qu'elles se fondent sur un même input informationnel et cognitif. Ainsi leur production relève-t-elle de mécanismes présentant des similitudes avec les économies de variété (cf Panzar et Willig, 1981).

L'existence de cette interface permet également de soulever deux questions centrales relatives à l'appropriation de l'innovation : (a) Si le client participe à la production de l'innovation, à qui finalement celle-ci appartient-elle ? (appropriation normative), (b) Comment en pratique mettre en oeuvre cette appropriation par des moyens formels ? (appropriation positive ou protection). Dans le cas de l'innovation-valorisation, ces niveaux d'appropriation sont tous deux difficiles à réaliser.

L'innovation-valorisation est la forme la plus fréquente dans certains secteurs du conseil comme le conseil juridique ou le conseil en stratégie. Elle est en général peu spectaculaire et c'est à son propos que de nombreux professionnels affirment : "nos innovations sont invisibles". Sa vitesse de renouvellement quant à elle est relativement élevée quoique aléatoire (cette innovation est donc davantage caractérisée par son incertitude que par son risque) et correspond à une durée de vie faible en général.

L'innovation-valorisation a pour principale finalité d'exciter les facteurs d'externalisation des fonctions (par les entreprises clientes) et de réduire les forces d'internalisation. En d'autres termes, elle vise sinon à accentuer l'avantage compétitif dont dispose le consultant en termes de capital de connaissances du moins à faire preuve de son existence. En effet, dans son recours à l'extérieur, c'est moins l'innovation (dans le sens traditionnel) que le client recherche que l'expertise. Or l'innovation-valorisation, en tant que mobilisation créatrice est sans doute la forme d'expression la plus achevée de cette expertise.

#### b) L'innovation-anticipation

Elle consiste, par la veille et l'écoute de l'environnement et des problèmes du client, à détecter des besoins nouveaux et à y répondre de façon anticipée par un processus de collecte et d'accumulation de connaissances et d'expertises. Mais l'innovation reste potentielle et ne sera objectivée que par la rencontre du 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.

On peut distinguer trois catégories principales d'innovation-anticipation :

- l'innovation-anticipation initiale (ou fondatrice). Sur le plan historique, elle correspond, par exemple, à la naissance de nombreux métiers du conseil;

- l'innovation-anticipation correspondant à une multispécialisation dans la fonction d'origine. L'investissement par des juristes innovateurs de domaines du droit nouveaux ou potentiels (droit de l'espace, de l'informatique, du consumérisme, de la protection de l'environnement, etc.), l'accumulation d'expertises sur la création et la gestion de l'entreprise européenne de demain tant par les conseils juridiques, les conseils en management que par les auditeurs en sont des exemples parmi d'autres;

-l'innovation-anticipation correspondant à une politique de multispécialisation hors de la fonction d'origine qui relève d'une logique de capitalisation d'expertise sur un thème, même si cette capitalisation suit d'autres voies : recrutement, rachat de cabinets. C'est le cas, par exemple, du cabinet d'audit qui se lance dans le conseil informatique puis dans le conseil en recrutement.

L'innovation-anticipation n'est pas ou peu co-produite, même si elle naît de l'examen de l'entreprise et de son environnement. Elle peut en revanche produire également des interfaces nouvelles. Cette inexistence d'une interface de production facilite la reproductibilité de ce type d'innovation dont la durée de vie est généralement longue (c'est-à-dire la vitesse de renouvellement faible). Si, en l'absence d'interface, la question de l'appropriation normative ne se pose plus, celle de l'appropriation positive, c'est-à-dire de la protection demeure.

L'innovation-anticipation est liée aux courbes de cycle de vie des produits-services et détermine la croissance de long terme de l'activité. Elle a pour finalité essentielle, l'ouverture de nouveaux marchés, la diversification (interne ou externe) ou le rajeunissement des

gammes, la constitution d'un avantage compétitif ou d'un monopole en termes de connaissances et d'expertises.

### c) L'innovation-objectivation

Le concept d'objectivation est utilisé ici dans un sens très restreint, celui de la recherche d'une certaine forme de matérialité (qu'elle soit tangible ou non). L'innovation-objectivation vise par différents moyens à donner une certaine forme de matérialité au service.

Parmi ceux-ci, on compte :

- la spécification formelle des étapes du processus et de leur contenu (jusqu'à un certain point). Il s'agit de mettre au point ce que Schank et Abelson (1977) appellent un script c'est-à-dire de fixer le plus précisément possible les points de repère du processus de prestation et les tâches de chacun dans ce cadre. Les méthodes et l'innovation dans les méthodes jouent ici un rôle fondamental puisqu'elles constituent le "squelette" de cet être invisible ou flou qu'est le conseil;
- l'incorporation, à certains endroits du processus, d'outils techniques adaptés aux exigences du conseil. Il peut s'agir d'équipements de back-office ou de front-office (c'est-à-dire d'interface). L'innovation ne se situe pas dans la machine elle-même (innovation technologique) mais dans la modification de la nature de la prestation qu'elle induit;
- l'incorporation d'outils créés par le consultant lui-même (tests, logiciels, etc.);
- la constitution de "packages", que ce soit par dissociation (unbundling) d'un service général ou par association (bundling) d'unités élémentaires de service (Bressand, Nicolaïdis, 1988).

On retrouve également ici des aspects de l'innovation architecturale, c'est-à-dire d'un changement dans l'agencement des composants d'un produit sans changement des concepts centraux (Henderson et Clark, 1990);

- les innovations organisationnelles. Un nouveau service rendu au client peut s'objectiver dans une nouvelle organisation;

- les boîtes à outils (dans un sens restrictif où prédomine la dimension marketing).

Le degré de participation directe du client dans la production de ce type d'innovation est relativement faible (sauf accord de partenariat). L'innovation-objectivation n'est pas un produit de l'interface mais entretient avec celle-ci au moins deux types de relations :

1) 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.

2) l'innovation-objectivation contribue à la constitution et à la gestion des interfaces. Elle vise la reproductibilité (flexible) du service et son industrialisation (flexible). La participation du client au processus (interface) est un des facteurs limitant cette reproductibilité. Il s'agit donc notamment de diminuer l'interrelation client-prestataire par l'éviction (partielle) de l'utilisateur du processus du service et par la stricte définition de son rôle.

En raison notamment de l'absence d'interface de production, la reproductibilité de ce genre d'innovation est élevée. Mais sa vitesse de renouvellement doit dans la plupart des cas (à l'exception des formes d'objectivation de nature plutôt psychologique, liées au marketing et à la communication à la fois interne et externe) être faible afin de ne pas remettre en cause l'une



de ses principales raisons d'être à savoir l'objectivation de la prestation. Celle-ci risque, en effet, d'être déstabilisée par un renouvellement trop rapide d'autant plus que la maîtrise des méthodes par les consultants nécessite un long processus d'apprentissage.

La difficulté d'appropriation par l'entreprise de conseil de cette innovation est variable en fonction de son type de manifestation : s'il est facile de s'en approprier les manifestations matérielles (celles qui peuvent prendre la forme d'innovations de produit : tests, logiciels, etc.), il n'en va pas de même pour les manifestations plus intangibles telles que la spécification formelle des étapes du processus, par exemple.

La typologie que nous venons de présenter couvre, nous semble-t-il, l'essentiel des situations d'innovations rencontrées dans les activités de conseil.

- Cette typologie semble plus large (et mieux adaptée au conseil) que celles proposées récemment par un certain nombre de travaux importants consacrés à l'innovation dans les services<sup>4</sup>. Ceux-ci en particulier ne prennent pas en considération ce que nous avons appelé l'innovation-valorisation (ou innovation ad hoc) qui ne satisfait certes pas au critère de reproductibilité dans son acception traditionnelle, mais qui jouit, comme nous l'avons montré, de modalités particulières de reproductibilité ou de ré-utilisation.

---

<sup>4</sup> Barcet et al. (1987) distinguent ainsi des innovations fonctionnelles (fonctions nouvelles), des innovations de spécification (produits-services nouveaux), des innovations de production (nouveaux process). Dans une perspective voisine, privilégiant cette fois la "relation de service" ou "servuction", Belleflamme et al. (1986) opposent des innovations de service, de production et de servuction. Les approches managériales (Eiglier, Langeard, 1987 ; Jallat, 1992) distinguent les innovations qui portent sur le service central et celles qui portent sur les services périphériques. Pour une présentation détaillée de ces travaux cf. Gallouj (1994).

- Si elles peuvent exister de manière autonome, les trois formes d'innovations de cette typologie peuvent également se combiner, ce qui contribue à augmenter le nombre de cas de figures possibles.

- Cette typologie enfin peut être transposée à un certain nombre de secteurs de services (à fort contenu informationnel). Ainsi, si l'on considère le secteur de l'enseignement, l'utilisation de techniques matérielles (ordinateurs, laboratoires de langue, télévision, rétroprojecteurs) participe de l'innovation-objectivation, c'est-à-dire d'une trajectoire institutionnelle visant à donner une "forme" à ce qui n'était auparavant pour l'essentiel qu'un discours ; l'enseignement de nouvelles matières, de nouvelles disciplines en revanche présente certaines caractéristiques de ce que nous avons appelé innovation-anticipation. Il s'agit de l'ouverture d'un nouveau "marché", d'un nouveau domaine d'expertise et d'enseignement (éventuellement issu de la recherche). L'innovation-valorisation enfin peut être repérée dans la mobilisation de l'expérience du formateur afin de résoudre des problèmes pédagogiques inédits pendant la prestation de service.

## **2 LES DIFFERENTES ETAPES DES PROCESSUS D'INNOVATION DE CONSEIL**

Notre objectif est ici de réaliser une analyse séquentielle des différents processus de Recherche-Développement-Innovation<sup>5</sup> des activités de conseil. Les modèles industriels en la matière, dont nous rappelons les principales hypothèses dans un premier temps, nous serviront de point de référence.

---

<sup>5</sup> Nous employons ici la notion de Recherche-Développement bien qu'il soit peut être plus exact, dans le cas de nombreux services de parler de Conception-Développement (Design&development) comme le suggère Lovelock (1984)

## **2.1 Les étapes de la R-D-Innovation industrielle : du modèle linéaire au modèle de "liaison en chaîne"**

La théorie économique néoclassique de la production et de l'innovation repose sur une hypothèse de "non-interaction" qui revêt deux aspects :

- la non-interaction entre la recherche-développement et la production. Il s'agirait là de deux activités indépendantes dont la première précéderait l'autre, et qui mettraient en jeu des acteurs différents;
- la non-interaction entre l'innovation et l'utilisation. Le client, dont la finalité serait d'adopter et de consommer l'innovation, n'aurait aucun rôle à jouer dans son élaboration.

Ces hypothèses de non-interaction constituent le soubassement de ce qu'on appelle généralement le "modèle linéaire d'innovation", qui articule de manière ordonnée, sans la moindre boucle de rétroaction, les phases de recherche, de développement, de production et enfin de vente.

Malgré la grande "audience" d'une telle représentation, Il ne faut pas cependant perdre de vue qu'il ne s'agit que d'un schéma standard, utile à l'analyse, mais très simplificateur. Un tel modèle ne peut convenir à la représentation de l'innovation de service. En effet, les caractéristiques des services ne sont pas compatibles avec les hypothèses d'une stricte séparation de la production et de l'usage, d'une part, de la production et de la recherche, d'autre part. Nous avons déjà fourni, dans un précédent travail, consacré au repérage des instances de l'innovation, des preuves du caractère non nécessairement spécialisé de la fonction de recherche dans les activités de conseil (Gallouj, 1991b). Des instances formalisées de recherche peuvent, par exemple, se trouver au cœur même des départements



1) la "chaîne centrale d'innovation" (notée C) qui va de l'invention (ou de la conception) au marketing en passant par le développement et la production;

2) deux catégories de boucles de rétroaction :

- des boucles courtes (notées f) qui relient chaque phase de la chaîne centrale à la phase qui la précède immédiatement;

- des boucles longues (notées F) qui relient la dernière phase de cette chaîne centrale (le client, le marché) aux autres;

3) des liens "en chaînes" entre la "chaîne centrale d'innovation" et le "champ de la science" (notés K, R). La science (stock de connaissances accumulées) alimente l'innovation, et réciproquement, tout au long de la chaîne centrale d'innovation, et non pas seulement à son début. Si le stock de connaissances (K) ne fournit pas une réponse au problème particulier, un lien de recherche (R) est alors activé.

4) le lien (relativement rare) entre la science et l'invention (noté D) qui conduit à la réalisation d'innovations radicales (par exemple, les semi-conducteurs, les lasers, la bombe atomique, l'ingénierie génétique).

4) la boucle de rétroaction (I) reliant l'output de l'innovation à la science. Il s'agit de l'importance, pour le progrès scientifique, des innovations relatives aux instruments et équipements scientifiques (par exemple, microscope, télescope, etc.).

Dans les paragraphes qui suivent nous procédons à une analyse séquentielle des trois formes d'innovation présentées précédemment à savoir l'innovation-valorisation, l'innovation-anticipation et l'innovation-objectivation. Nous les confrontons aux deux modèles précédents. Nous faisons l'hypothèse que certaines formes de convergences entre les processus

d'innovation dans l'industrie et dans les services peuvent se manifester au travers du second modèle. Avant d'effectuer cette analyse comparative, il est cependant utile de considérer les stratégies d'accumulation du savoir-faire et de l'expérience mises en oeuvre par les cabinets de conseil.

## **2.2 Les stratégies d'accumulation du savoir-faire et de l'expérience**

Dans les activités de conseil, l'innovation entretient des relations privilégiées avec les processus d'accumulation du capital d'expérience et de savoir-faire. Ce capital peut, en effet, servir d'input au processus d'innovation et être alimenté par l'output de ce processus.

Deux modes génériques d'accumulation et de circulation du savoir-faire et de l'expérience peuvent être considérés.

1) Toutes les stratégies visant à l'accumulation des connaissances dans la mémoire des consultants ("mémoire vive") ou à l'optimisation de cette accumulation (stratégies de recrutement et de décrutement, stratégies de formation et de socialisation, etc.).

2) Les modes d'accumulation médiatisés par des supports physiques ("mémoire morte") : papier, informatique, audiovisuel. On constate ici une diversité de situations qui vont de l'accumulation mécanique d'archivage à l'accumulation stratégique, c'est-à-dire avec des procédures et des mécanismes bien définis ainsi que des objectifs qui relèvent de la stratégie du cabinet. La fréquence de ce dernier mode d'accumulation augmente avec la taille du cabinet de conseil.

Les "connaissances" capitalisées (sur "mémoire morte") par le conseil peuvent ainsi être classées selon le degré de transformation (valorisation) "formelle" du matériau initial en trois catégories.

- *Capitalisation brute*

Il s'agit de l'accumulation systématique d'informations, de savoirs, d'expériences sans réelle transformation du matériau. Elle relève de la fonction documentaire classique. Ce capital est géré selon un mode positif et non normatif. On trouve dans cette catégorie : les savoirs et connaissances académiques; l'information scientifique et technique; les inputs informationnels de base que sont les émissions juridiques dans le cas du conseil juridique, les fichiers de candidats dans le cas du conseil en recrutement; les différentes informations sur le marché; les expériences "brutes" archivées en l'état, c'est-à-dire toute la documentation : mémos, notes, contrats, courriers relatifs à un contrat, etc.

- *Capitalisation sélective*

Dans la gestion de l'expérience, c'est la dimension normative qui prévaut ici. On assiste, en effet, à la suite de toute prestation de service, à un processus de tri, sélection, banalisation, etc., qui conduit à ne capitaliser que les "expériences" qui sont réellement nouvelles, et à faire en sorte que, d'une manière ou d'une autre, elles soient réutilisables. Ce processus de valorisation de l'expérience peut être réalisé de deux façons différentes. La plupart du temps, il est à la charge, ou au gré, du ou des consultants qui ont réalisé la prestation. Mais cette fonction peut aussi être confiée à un consultant "spécialisé". Cette situation est assez rare, mais nous l'avons rencontrée dans les cabinets de grande taille. Il s'agit alors d'éviter les attitudes de rétention, et d'optimiser le processus, par cette forme de spécialisation.

- *Capitalisation formalisée*

C'est un mode de capitalisation qui, le plus souvent, succède au précédent, et vise à une reproductibilité interne et externe de l'expertise. On trouve dans cette catégorie toutes les expériences et les savoir-faire capitalisés dans les méthodes, les outils, les logiciels, les contrats-types, les publications. Dans ce dernier domaine, le rôle des consultants est de plus en plus important en quantité et en qualité, comme semble l'attester le nombre de "*best sellers*", dans le domaine des "sciences du management", produits par ces derniers.

Les stratégies de drainage des sources externes d'accumulation trouvent également leur place ici dans la mesure où elles entretiennent ou sont amenées de plus en plus à entretenir des relations privilégiées avec les catégories précédentes. Ces sources externes que sont notamment les bases de données et les universités alimentent en effet "la mémoire vive"; elles se substituent parfois (pour certaines parcelles du savoir) à la "mémoire morte".

### **2.3 Les étapes du processus d'innovation-valorisation**

Les étapes du processus d'innovation-valorisation peuvent être représentées de la manière suivante (Figure 2). La partie droite de ce schéma illustre la confusion existant ici entre les différentes étapes du "modèle linéaire" examiné précédemment. Contrairement à ce modèle où les différentes phases s'articulaient de manière ordonnée, on assiste, dans l'innovation-valorisation, au chevauchement entre les étapes de production, commercialisation et R-D-innovation.

L'élément générateur de ce processus de production (dont la dimension "R-D-innovation est "non programmée" ou "émergente") est le problème du client. Il faut rappeler ici une caractéristique importante que le schéma ne permet pas d'exprimer : le caractère également "construit" ou "(re)-construit" et "projectif" du problème du client. Ce processus de production qui "en cours de route" ou a posteriori devient également un processus



d'innovation s'achève par une étape de formalisation qui quant à elle s'effectue en dehors du client. Il s'agit de reprendre le problème et la solution finale innovante, de les reformaliser, de les modifier, de s'en réappropriier certaines composantes, et de les capitaliser dans la "mémoire morte" du cabinet (papier, informatique, audio-visuel).

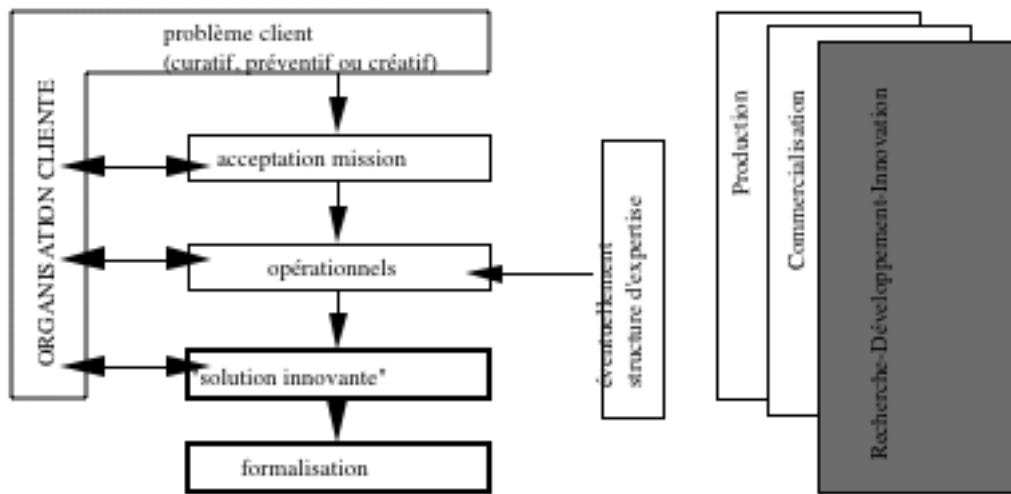


Figure 2 : Les étapes du processus d'innovation-valorisation.

Ainsi le processus d'innovation-valorisation se différencie du schéma linéaire standard par un certain nombre de caractéristiques :

1) le problème du client (au sens concret et effectif), qu'il s'agisse de problèmes curatifs ("*corrective problems*"), préventifs ("*progressive problems*"), ou créatifs ("*creative problems*") est à l'origine du processus, et le client a une participation active dans l'innovation.

2) la "décision d'entreprendre le projet" se confond avec la "décision d'acceptation de la mission du conseil".

3) il n'y a pas de structure dédiée à la R-D. Le processus est pris en charge par les opérationnels même si, dans certains cas, il y a recours à une "structure plus ou moins formalisée d'expertise".

4) il n'y a pas de prototype (au sens habituel d'étalon à reproduire); autrement dit, l'innovation et le prototype se confondent.

5) l'objectif commercial n'est pas en aval (lancement commercial si le prototype est probant), comme dans le cas des biens, mais en amont : "l'innovation-valorisation" est vendue a priori avant même d'exister, et d'être reconnue comme telle. Le processus de production et de consommation du conseil se confond donc, dans ce cas, avec le processus d'innovation. Ainsi, le financement de ce type d'innovation est principalement supporté par le client : mais étant donné sa faible reproductibilité, la facturation horaire d'un service innovant semble paradoxale.

6) il y a apparition d'une phase nouvelle de formalisation de certaines composantes de la "solution innovante". Comme l'illustre la figure 2, cette étape de formalisation (qui exclut l'organisation cliente) explique le fait que le processus de R-D-innovation s'étende un peu au-delà du processus de production.

Si, comme nous venons de le montrer, le modèle séquentiel d'innovation-valorisation se distingue du modèle d'innovation linéaire standard qu'en est-il de la comparaison avec le "modèle d'interaction en chaîne" ? La réponse est la suivante : on peut dire de l'innovation-valorisation qu'elle pousse l'interaction au stade ultime de l'identité des phases.

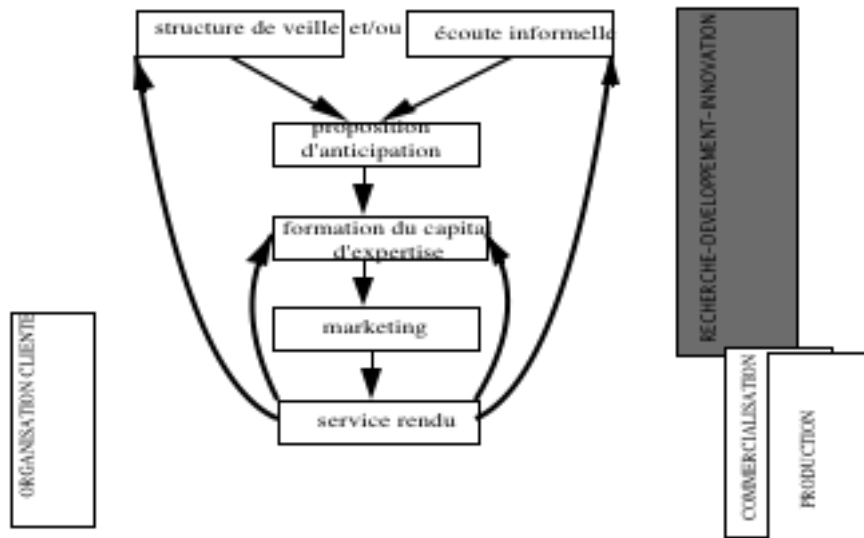
Le processus décrit précédemment est initialisé par le client. Une autre alternative, plus rare, qui place le consultant à l'origine de la démarche peut être envisagée. C'est alors ce

dernier lui-même qui propose une idée intéressante au client. Cette procédure suppose des relations institutionnalisées et de long terme avec le client et, par conséquent, une parfaite connaissance de celui-ci. Elle est relativement rare dans les catégories de conseil fortement déterminées par l'environnement institutionnel (conseil juridique, expertise comptable) pour des raisons liées aux normes professionnelles (et en particulier à la déontologie). Elle correspond en priorité aux "problèmes créatifs" et relève davantage d'une politique systématique d'innovation, alors que l'innovation-valorisation traditionnelle est plus aléatoire (non programmée et émergente). Par ailleurs, l'existence a priori d'"idées brutes" à appliquer à un problème client (et non plus la création aléatoire d'idées neuves au contact direct d'un problème spécifique) facilite la possibilité de reproduction de l'innovation. Il y aurait ici deux phases de "formalisation" : l'une en aval et l'autre en amont, liées par une forte boucle de rétroaction. Ainsi, dans ce cas particulier, le processus de R-D-innovation serait plus étendu que le processus de production et de commercialisation à la fois en aval et en amont.

#### **2.4 Les étapes du processus d'innovation-anticipation**

Une structure de veille ou un groupe ad hoc, ou tout simplement un consultant individuel, propose de réaliser une anticipation sur un thème donné. Si le thème est retenu, débute alors un processus de formation de capital d'expertise. Dès que ce capital est accumulé (travail bibliographique, recours à la "mémoire morte" (cf. §2.2), séjours à l'étranger, etc.), testé, compris il faut prévenir le marché.

Voici une schématisation approximative du processus (Figure 3) :



**Figure 3 :** Les étapes du processus d'innovation-anticipation.

Le processus de production n'est plus cette fois confondu avec le processus de R-D-innovation (comme il l'était dans le cas de l'innovation-valorisation). Il se situe en aval, conformément au modèle linéaire, mais est caractérisé par une forte boucle de rétroaction : le "service rendu" au client permet d'augmenter et de mieux orienter la "formation du capital d'expertise". En revanche, les processus de production et de commercialisation restent confondus.

Un tel processus d'anticipation et de veille "technologique" existe bien entendu dans la R-D industrielle, mais il se situe en amont du processus d'innovation, tandis que dans le domaine du conseil il s'y confond. Il faut noter néanmoins que, dans une certaine mesure, le consultant (éventuellement par le biais des organisations professionnelles) peut mener des actions (politiques) visant à valider et à affermir ses propres anticipations. On peut citer à titre d'exemple, la participation active de grands cabinets juridiques aux réflexions sur l'intégration fiscale européenne et leur volonté de voir triompher leur propre vision des problèmes (celle sur laquelle ils ont capitalisé un certain nombre de connaissances et d'expertises).

## 2.5 Les étapes du processus d'innovation-objectivation

L'innovation-objectivation est celle qui semble respecter le plus le schéma standard de la R-D industrielle. Qu'il s'agisse de créer une méthodologie autonome (c'est-à-dire se suffisant à elle-même) ou de construire un produit-service, un "*package*" (comprenant aussi des méthodes), le processus est bien souvent celui-là (Figure 4) :

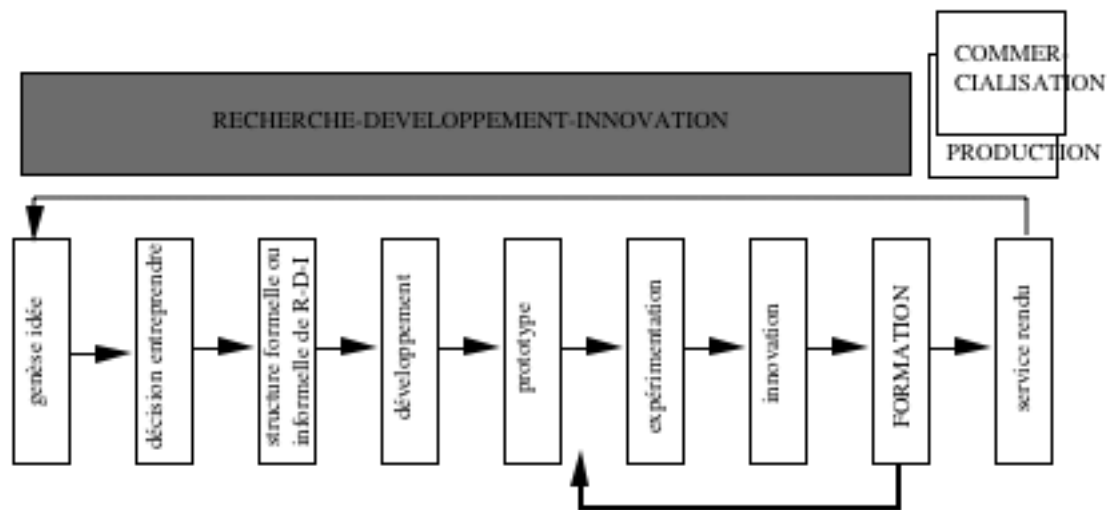


Figure 4 : Les étapes du processus d'innovation-objectivation.

La différence par rapport au modèle standard de R-D industrielle réside dans l'importance essentielle donnée au processus de formation succédant à l'innovation. Dans certains cas, la formation peut même devancer l'achèvement du processus d'innovation<sup>6</sup>. L'objectif de cette formation anticipée est de gagner du temps sur les processus

<sup>6</sup> Des tendances analogues ont été néanmoins repérées dans l'industrie moderne (Coriat, 1990).

d'apprentissage particulièrement long et d'éviter ainsi le cas extrême de l'innovation "mort-née", obsolète avant même d'être commercialisée.

Contrairement à l'innovation-valorisation et à l'innovation-anticipation, la dimension "matérielle" de l'innovation-objectivation permet certaines formes d'expérimentations.

On note enfin que si la genèse des idées qui constitue le fait générateur du processus d'innovation est un phénomène aléatoire, on assiste néanmoins de plus en plus à des processus systématisés de gestion de cette genèse :

- procédures de collecte interne des idées et insatisfactions des consultants. *"En fin d'année (c'est une procédure assez systématique), il y a une consultation interne pour voir si les opérationnels ont identifié des centres d'intérêt ou des points sur lesquels il faudrait faire des efforts d'analyse ou d'amélioration. Tout cela est collecté, chiffré, et on avait, par exemple, pour la fin de cette année, 250 projets de recherche"* (S.S.I.I. de taille européenne).

- procédures de collecte des idées et insatisfactions des clients : on peut évoquer, par exemple, le cas de la systématisation des "user groups" chez les grands consultants en informatique internationaux (Moulaert, Martinelli, Djellal, 1990). L'idée selon laquelle les clients seraient plus aptes à repérer les problèmes inhérents à un service qu'à formuler les avantages qu'ils en attendent est une idée répandue chez les chercheurs en sciences de gestion. Le concept de "détection de problème" est ainsi un concept central (Allen, 1988) qui nécessite des techniques appropriées comme : des enquêtes réalisées durant la réalisation du service. Ainsi, par exemple, les emballages de Domino's Pizza comportent systématiquement un questionnaire de satisfaction; des enquêtes périodiques plus approfondies sur la base d'échantillons de consommateurs; des analyses informatisées de contenus d'entretiens; des départements structurés d'écoute des clients.

## CONCLUSION

Comme nous avons tenté de le montrer au travers de l'analyse des types d'innovation et du repérage des procédures de recherche-développement-innovation, la R-D-I, dans les activités de conseil, ne peut se limiter à ce à quoi elle est le plus souvent réduite dans le domaine industriel. Nous concluons par conséquent ce travail par une question : sur la base de cette meilleure compréhension théorique de la Recherche-Développement et de l'innovation dans les services, comment déterminer des critères et des indicateurs qui permettront, d'un point de vue plus opérationnel, et notamment dans une perspective de politique publique, de saisir la R-D et l'innovation ? Il n'existe pas, en effet, pour le moment, de conventions statistiques spécifiques permettant de comptabiliser la R-D des activités de service. La solution adoptée consiste à appliquer aux services les conventions établies dans le domaine industriel, et qui figurent pour l'essentiel dans le Manuel de Frascati de l'OCDE (1981). Cette solution ne permet pas de prendre en compte l'innovation non strictement technologique qui constitue l'essentiel de l'activité innovatrice dans de nombreuses activités de service. Elle conduit, par conséquent, à minimiser fortement la R-D dans les services (Pollak, 1991). Elle contribue, par ailleurs, à expliquer la sur-représentation des sociétés de services informatiques dans les données existantes en matière de R-D-innovation dans les services.

Nous ne répondrons pas ici à cette question dont la réponse se trouve sans doute pour une large part "sur le terrain". Il conviendrait de repérer, avec les prestataires concernés mais aussi les pouvoirs publics, les zones d'amendements et d'élargissements nécessaires des conventions statistiques.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALLEN M., 1988, Strategic Management of Consumer Services, *Long Range Planning*, Vol. 21, n°6

BARCET A., BONAMY J., MAYERE A., 1987, *Modernisation et innovation dans les services aux entreprises*, Commissariat Général du Plan.

BELLEFLAMME C., HOUARD J., MICHAUX B., RUYSSSEN O., 1986, *Innovation and Research & Development Process Analysis in Service Activities*, Rapport pour la CEE, programme FAST.

BRESSAND A. NICOLAIDIS K. 1988 Les services au coeur de l'économie relationnelle, *Revue d'Economie Industrielle*, 48, 1er trimestre

CORIAT B., 1990, *L'atelier et le robot*, Christian Bourgois Editeur, Paris.

EIGLIER P., LANGEARD E., 1987, *Servuction : le marketing des services*, Mc Graw-Hill.

GADREY J., GALLOUJ C, GALLOUJ F., MARTINELLI F., MOULAERT F., TORDOIR P. (1992), *Manager le Conseil*, Edisciences-Mc Graw-Hill.

GALLOUJ F. 1991a, Les formes de l'innovation dans les services de conseil, *Revue d'Economie Industrielle*, n°57, 3e trimestre

GALLOUJ F. 1991b, La recherche et l'innovation dans les firmes de conseil : quelles structures d'accueil ? *Direction et Gestion*, n° 128-129.

GALLOUJ F., 1994, *Economie de l'innovation dans les services*, Editions L'Harmattan, Collection Logiques économiques, Paris.

HENDERSON R.M. CLARK K.B., Architectural Innovation : the Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, n°1 , Mars



- 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.
- KLINE S., ROSENBERG N., 1989, *An Overview of Innovation*, in LANDAU R., ROSENBERG N. (Eds), *The Positive Sum Strategy : Harnessing Technology for Economic Growth*, National Academy Press, Washington D.C.
- KUBR M., 1988, *Management Consulting : a Guide to the Profession*, BIT, Genève,.
- LOVELOCK C. (1984), *Developing and Implementing New Services*, in GEORGE W., MARSHALL C., *Developing New Services*, American Marketing Association, Proceedings Series.
- MOULAERT F., MARTINELLI F., DJELLAL F., 1990, *The Role of Information technology Consultancy in the Transfer of Information Technology to Production and Service Organizations*, Nederlandse Organisatie voor Technologisch Aspectenonderzoek, Lille-Naples, Mai.
- PANZAR J.C., WILLIG R.D., 1981, Economies of Scope, *The American Economic Review*, vol. 71, n°2, mai.
- POLLAK M., 1991, Research and Development in the Service Sector, *The Service Economy*, vol. 5, n°3, juillet.
- SCHANK R. ABELSON R., 1977, *Scripts, Plans, Goals and Understanding*, Hillsdall, N.J., Lawrence Erlbaum Associates.
- ZALTMAN G., DUNCAN R., HOLBEK J., 1973, *Innovation and Organization*, John Willey and Sons, New York.

Faïz Gallouj est Maître de Conférences de sciences économiques à l'Université de Lille I. Il est membre d'un groupe de recherche en économie des services au sein du laboratoire LAST-CLERSE et de l'IFRESI. Ses travaux portent 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*". .