



HAL
open science

L'innovation dans les services : les premiers résultats d'une enquête postale exploratoire

Faridah Djellal, Faïz Gallouj

► **To cite this version:**

Faridah Djellal, Faïz Gallouj. L'innovation dans les services : les premiers résultats d'une enquête postale exploratoire . L'innovation dans les services : une invitation à l'insurrection intellectuelle, *Economica*, pp.55-74, 1999, 2717839364. halshs-01114118

HAL Id: halshs-01114118

<https://shs.hal.science/halshs-01114118>

Submitted on 7 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.

**Colloque “ l’innovation dans les services ” organisé par l’ANRT,
27 janvier 1999, Paris**

**Publié dans ANRT (Association Nationale de la Recherche Technique), L’innovation dans
les services : une invitation à l’insurrection intellectuelle, Economica, 1999, p. 55-74.**

**L’innovation dans les services :
les premiers résultats d’une enquête postale exploratoire**

**Faridah Djellal et Faïz Gallouj
Clersé, IFRESI et Université de Lille I**

Introduction

Aborder la question de l’innovation dans les services par l’intermédiaire d’une enquête postale est un exercice difficile. Les services se laissent en effet difficilement enfermer dans les catégories analytiques et statistiques traditionnelles, forgées avant tout pour appréhender l’innovation dans les secteurs industriels. La tentation est grande (et les enquêtes nationales et internationales nombreuses à y succomber) de se contenter d’appliquer aux services des questionnaires centrés sur l’innovation technologique (de produit ou de process). Or, “ le succès de la pêche dépend également de la nature du filet ”. Il n’est donc pas étonnant que, globalement, la capacité d’innovation (technologique) des services mise en évidence par ce type d’enquêtes soit relativement modeste. De nombreuses dimensions de l’innovation dans les services échappent en effet à ce type de “ filets ”.

La nature particulière des services (et notamment leur relative immatérialité, leur caractère non stockable et souvent relationnel) a des conséquences sur l’innovation dans les services, qu’il s’agisse de sa nature ou de son mode d’organisation. Des travaux qualitatifs¹ ont ainsi mis en évidence l’existence de formes particulières d’innovation et de modalités particulières d’organisation de cette innovation.

Si l’exercice d’enquête envisagé est difficile, il est cependant nécessaire si l’on veut tester le degré de généralité de ces travaux qualitatifs.

¹ cf. notamment A. Barcet (1995), *Fondements culturels et organisationnels de l’innovation dans les services*, Rapport de synthèse, Association Progrès du Management, CNRS-IRPEACS ; C. et F. Gallouj F. (1996), *L’innovation dans les services*, Editions Economica ; Sundbo (1998), *The organisation of innovation in services*, Roskilde University Press.

Nous avons tenté de réaliser un tel exercice en collaboration avec trois autres équipes² dans le cadre d'un projet de recherche européen³. Un questionnaire commun a été mis au point et adressé à des firmes de services des secteurs suivants : le conseil, les services financiers et d'assurance, le nettoyage, le transport, l'hôtellerie, la restauration et le commerce. Ce questionnaire s'est efforcé de traduire certaines spécificités de l'innovation dans les services telles qu'elles transparaissent de la littérature qualitative évoquée précédemment. Par exemple, en ce qui concerne la typologie des innovations retenue, afin de sauvegarder une certaine cohérence avec les typologies traditionnelles (d'origine schumpeterienne) tout en enrichissant les contenus, le questionnaire distingue quatre types d'innovations :

- l'innovation de produit-service, prise dans une acception suffisamment large pour permettre d'appréhender à la fois les produits matériels et "immatériels" (par exemple, une nouvelle formule de formation, un nouveau domaine de conseil, etc.) ;
- l'innovation de process. Là encore, qu'il s'agisse de systèmes techniques ou de process plus immatériels (tels que les méthodes des consultants, par exemple) ;
- l'innovation organisationnelle (interne) qui diffère de la précédente dans la mesure où elle constitue la structure d'accueil des activités et des process. L'introduction d'une structure matricielle, par exemple, appartient à cette catégorie ;
- l'innovation de relation externe définie comme la mise en place de relations particulières avec les partenaires de l'entreprise qu'il s'agisse des clients, des fournisseurs, des pouvoirs publics ou des concurrents. On peut citer à titre d'exemple les alliances stratégiques, les nouveaux types d'interface, la mise en place d'un médiateur, etc.

Dans le cas, de la France, le questionnaire a été adressé à 3500 firmes. Après plusieurs relances, 324 questionnaires ont été jugés exploitables, ce qui est relativement satisfaisant compte tenu à la fois des taux de réponses habituels en France pour ce type d'enquête et du statut exploratoire de notre travail.

Cette contribution constitue une première restitution de résultats généraux. Elle ne rend pas compte des tris croisés (par exemple selon le type d'activité de service, la taille des firmes, etc.). Elle est organisée en trois sections. La première section est consacrée à la nature de l'innovation réalisée (intensité technologique, degré de nouveauté, objectifs). La seconde section examine selon différentes perspectives la manière dont l'innovation est organisée dans les firmes de services. La dernière section est consacrée au recensement des principaux freins à l'innovation dans les services.

1. LA NATURE DE L'INNOVATION

Il s'agit ici de rendre compte de la nature de l'innovation selon différentes perspectives : en nous appuyant dans un premier temps sur la typologie prédéfinie (produit, process, organisation,

² STEP (Norvège), RUC (Danemark), NUTEK (Suède)

³ Il s'agit d'un projet intitulé SI4S (Services in innovation and innovation in services), financé par la Commission Européenne (DG XII) dans le cadre du programme TSER. Ce projet a réuni pendant deux ans une dizaine d'équipes de recherche de différents pays : Allemagne, Danemark, France, Grande-Bretagne, Grèce, Italie, Norvège, Pays-Bas, Suède.

relation externe), en tentant ensuite d'appréhender la nature de l'innovation par son contenu technologique, son degré de nouveauté, ses objectifs.

1.1 L'engagement dans une activité d'innovation

Durant l'ensemble de la période 1992-1997, plus de 86% des firmes de notre échantillon (n=324) ont introduit au moins une innovation parmi les différents types proposés. Un peu moins de 14% n'ont réalisé aucune innovation. Au cours de cette période, plus des trois quarts des firmes ont introduit des innovations de produit ; 70,37% des innovations de process ; 59,26% des innovations d'organisation et 52,47 % des innovation de relations externes. Il existe ainsi une relation décroissante entre la part des firmes qui introduisent des innovations de produit, de process, d'organisation et de relation externe.

Cependant l'existence d'une relation d'ordre entre les différents types d'innovation, doit être nuancée par un certain nombre de remarques. Il existe, en effet, de redoutables problèmes empiriques et théoriques de frontière entre les différents types d'innovation de la typologie utilisée :

- Il est ainsi difficile, dans les services, de distinguer le produit du process. Il y a donc ici un espace ouvert pour des différences d'interprétation. Cependant, l'analyse d'une question ouverte consacrée à l'énoncé et à la description d'exemples concrets d'innovations suggère que les distinctions analytiques suivantes sont opérées de manière quasi systématique :

- Une fonction de service (des caractéristiques de services, des spécifications de services) nouvelle(s) s'appuyant sur les systèmes, les process existants est considérée comme une innovation de produit.
- Une fonction de service (des caractéristiques de services, des spécifications de services) existante(s) s'appuyant sur de nouveaux systèmes ou process est généralement considérée comme une innovation de process.
- Quand la fonction de service et le process correspondant sont tous les deux nouveaux, le problème d'affectation à un type d'innovation est plus difficile. On constate cependant que pour la plupart des responsables répondant au questionnaire, il s'agit alors d'une innovation de produit. On pourrait donc en conclure que, dans ce cas, il y a sous-estimation de l'innovation de process.

Autrement dit, au total, l'innovation de produit recouvre à la fois les situations où la composante process est inchangée pour des spécifications fonctionnelles nouvelles (en valeur absolue ou relative) et celles où les deux composantes (process et fonctionnalités) sont nouvelles.

- Il est également difficile, dans les services, de distinguer le process de l'organisation, dans la mesure où le process peut y être immatériel, et correspondre en fait à des modalités, des arrangements organisationnels pour produire des caractéristiques de service.

- Il existe des innovations de produit particulières (que nous avons baptisées innovation ad hoc), mais aussi plus généralement des innovations sur mesure qui échappent, le plus souvent, à la typologie d'inspiration schumpeterienne utilisée.

- Une innovation de relation externe peut également être interprétée comme un “ service nouveau ”. On trouve des indices de cette ambiguïté dans la comparaison des objectifs visés à travers l’innovation de produit et l’innovation de relation externe (cf. paragraphe 1.4).

PRODUIT		PROCESS		ORGANISATION		RELATION EXT.		ENSEMBLE	
247	76.23%	228	70.37%	192	59.26%	170	52.47%	279	86,11%

Tableau 1 : L’engagement dans une activité d’innovation pour la période 1992-1997 (parts des firmes de l’échantillon ayant introduit des innovations, n=324)

1.2. Le contenu technologique de l’innovation

Il s’agit ici d’évaluer l’importance de la technologie (au sens de système matériel) dans l’innovation des firmes de service.

Si l’on considère les seules firmes innovatrices sur la période 1992-1997 (et quel que soit le type d’innovation considéré : produit, process, organisation, relation externe), on constate que (tableau 2) :

- 66,31% d’entre elles (n=279) ont introduit des “ *innovations non technologiques au sens strict* ”, c’est-à-dire des “ innovations où la technologie ne joue aucun rôle ” ;
- 70,61% ont introduit des “ *innovations non technologiques au sens large* ”, c’est-à-dire des “ innovations non technologiques, mais qui ne peuvent être réalisées sans le recours à des technologies ” ;
- 65,23% ont introduit des “ *innovations technologiques* ”, c’est-à-dire des équipements matériels, des technologies innovantes.

Classés dans cet ordre, ces trois types d’innovations marquent donc, d’une certaine manière, une élévation de *l’intensité technologique*.

	PRODUIT		PROCESS		ORGANISATION		RELATION EXT.		ENSEMBLE	
INNOVATION NON TECHNO. AU SENS STRICT	91	32.62%	33	11.83%	110	39.43%	84	30.11%	185	66,31%
INNOVATION NON TECHNO. AU SENS LARGE	121	43.37%	84	30.11%	73	26.16%	55	19.71%	197	70,61%
ENSEMBLE DES INNOVATIONS NON TECHNO.	194	69,51%	114	40,86%	173	62%	133	47,67%	259	92,83%
INNOVATION TECHNOLOGIQUE	60	21.51%	140	50.18%	21	7.53%	30	10.75%	182	65,23%

Tableau 2 : L’intensité technologique des innovations (part des firmes ayant introduit des innovations de différentes intensités technologiques par rapport à l’ensemble des firmes innovantes sur la période 1992-1997, soit n=279)

La première conclusion qu’on peut tirer de ces résultats est que “ l’innovation non technologique au sens strict ” tient une place importante dans le domaine des services. Il n’est donc plus question de réduire l’innovation dans les services à la simple adoption ni même à la production d’innovations technologiques, c’est-à-dire de systèmes techniques.

Si l'on regroupe les "innovations non technologiques au sens strict" et les "innovations non technologiques au sens large", on en déduit que l'innovation non technologique constitue, de loin, la principale forme d'innovation dans les services. En effet, 92,83% des firmes innovantes ont introduit des innovations non technologiques (ainsi définies).

Cependant la composante technologique varie selon le type d'innovation introduit.

- C'est dans le cas des innovations de produit-service, d'organisation et de relation externe que la part des firmes qui ont introduit des "innovations non technologiques au sens strict" est la plus importante (respectivement, 36,62%, 39,43%, 30,11%). En revanche, seulement 11,83% des firmes ont introduit des innovations de process "non technologiques au sens strict".

Ces premiers résultats suscitent plusieurs commentaires :

- C'est le cas des innovations de produit-service, et, dans une certaine mesure, celui des innovations de relation externe qui sont les plus intéressants, car le fait que les innovations organisationnelles soient "immatérielles" n'a rien de nouveau ou d'étonnant en soi.

- Que le score des firmes introduisant des innovations de process "non technologiques au sens strict" soit plus faible ne doit pas être jugée comme une tautologie. Certes, l'innovation de process se confond bien souvent avec l'introduction de systèmes techniques. Cependant, l'information ainsi recueillie est importante (et nouvelle) à double titre : l'innovation de process n'est pas nécessairement technologique, elle peut être immatérielle (méthodes des consultants, par exemple) et la part des firmes qui introduisent ce type d'innovation est loin d'être négligeable (environ 12%).

- L'innovation non technologique au sens large réalise des scores importants, notamment pour ce qui concerne l'innovation de produit et l'innovation de process. En effet, 43,37% des firmes innovantes ont introduit des innovations de produit et 30,11% des innovations de process, considérées comme des "changements non technologiques qui ne peuvent être réalisés sans le recours à des technologies".

- Si l'on n'opère pas de distinction entre les deux variantes de l'innovation non technologique, on constate que près de 70% des firmes ont introduit des innovations de produit non technologiques ; 62% des innovations organisationnelles non technologiques ; 48% des innovations de relation externe non technologiques" et 41% des innovations de process non technologiques.

- Ce que nous avons dit précédemment ne doit pas cependant conduire à sous-estimer l'innovation technologique. En effet, plus de 20% des firmes innovantes ont introduit des innovations de produit correspondant à des systèmes techniques au sens habituel du terme. Cependant, et ce n'est pas étonnant, c'est dans le domaine des innovations de process que la dimension technologique est la plus affirmée. En effet, plus de la moitié des firmes innovantes ont introduit des innovations de process qui sont des technologies, des équipements matériels.

Les scores des innovations organisationnelles en matière de contenu technologique (faible, mais néanmoins positif) reflète à notre avis les problèmes de frontières analytiques entre innovation de process et innovation organisationnelle.

Une lecture en colonne du tableau 2 permet en outre d'énoncer les résultats suivants :

- la part des entreprises innovantes qui ont introduit des innovations de produit non intensives en technologies est de loin supérieure à la part de celles qui ont introduit des innovations de produit intensives en technologie ;
- la part des entreprises qui ont introduit des innovations de process non intensives en technologies est inférieure à la part de celles qui ont introduit des innovations de process technologiques ;
- en ce qui concerne les innovations organisationnelles et de relation externe, c'est la dimension non technologique qui l'emporte sur la dimension technologique.

1.3. Le degré de nouveauté de l'innovation

L'idée qui prévaut dans la littérature, et qu'il s'agit d'examiner ici, est celle qui consiste à dire que les firmes de service imitent beaucoup et sont beaucoup imitées. Le règne de cette " loi de l'imitation " tient au caractère volatile et non appropriable des fonctions ou spécifications fonctionnelles (ou caractéristiques de services) des services. La conséquence en serait la rareté de l'innovation radicale et la prééminence de l'innovation mineure ou incrémentale.

Sur la période de référence (1992-1997), et si l'on ne distingue pas les différents types d'innovations, l'enquête montre que (tableau 3) :

- 67 % des firmes ont introduit des innovations en imitant les concurrents du même secteur (imitation intra-sectorielle) ;
- 46,6% des firmes ont introduit des innovations à travers un processus d'imitation extra-sectorielle, c'est-à-dire en imitant les concurrents d'autres secteurs ;
- Si l'on ne distingue pas les deux origines possibles de l'imitation, on constate que 79,57% des firmes ont introduit des innovations par le biais de l'imitation ;
- 43,37% des firmes ont introduit des innovations qui ont consisté en l'adoption ou l'acquisition d'innovations produites par d'autres ;
- enfin, 54,45% des firmes ont conçu et introduit elles-mêmes des innovations, dans un véritable effort créatif.

Il apparaît ainsi que, dans la plupart des cas, les firmes se contentent d'imiter l'innovation des autres, qu'il s'agisse d'imitation intra ou extra-sectorielle. Cependant, la création personnelle n'est pas rare, et par ailleurs l'imitation ne se résume jamais à un simple transfert, mais comporte toujours un travail d'adaptation à la spécificité des firmes et de ses environnements internes et externes. Ce phénomène fait que la " copie " diffère bien souvent de l'original.

	PRODUIT		PROCESS		ORGANISATION		RELATION EXT.		ENSEMBLE	
IMITATION MEME SECTEUR	94	33.69%	81	29.03%	88	31.54%	74	26.52%	187	67,02%
IMITATION AUTRES SECTEURS	37	13.26%	52	18.64%	69	24.73%	46	16.49%	130	46,60%
IMITATION TOUS SECTEURS	118	42,30%	122	43,73%	126	45,16%	107	38,35%	222	79,57%
ADOPTION	39	13.98%	76	27.24%	28	10.04%	22	7.89%	121	43,37%

CONCEPTION	115	41,22%	46	16,49%	35	12,54%	32	11,47%	152	54,45%
------------	-----	--------	----	--------	----	--------	----	--------	-----	--------

Tableau 3 : Le degré de nouveauté de l'innovation (n=279 ; parts des firmes innovatrices ayant introduit des innovations de différents degrés de nouveauté).

Pour le degré de nouveauté de l'innovation, comme pour le contenu technologique, on constate des variations importantes selon le type d'innovation.

L'imitation du même secteur concerne chacun des différents types d'innovation dans des proportions grossièrement voisines. Un peu plus ou un peu moins de 30% des firmes innovatrices (n=279) ont introduit des innovations de produit, de process, d'organisation ou de relation externe, fruits de l'imitation intrasectorielle.

L'imitation de firmes d'autres secteurs concerne davantage les innovations organisationnelles (18,64%) et de process (24,73%) que les innovations de produit (13,26%). Ce n'est pas a priori surprenant, dans la mesure où il est vraisemblable que les process et l'organisation sont relativement moins spécifiques à un secteur donné que les produits.

L'imitation, quel que soit le secteur (l'imitation intra ou extra-sectorielle), est la principale source d'innovation et concerne, dans des proportions voisines, chaque type d'innovation, avec un léger fléchissement dans le cas de l'innovation de relation externe.

L'innovation, en tant qu'adoption, acquisition d'innovation produite par d'autres, concerne davantage l'innovation de process que les autres formes, ce qui n'est pas non plus surprenant.

La "conception plus personnelle et originale" concerne, de loin, davantage l'innovation de produit que les autres types d'innovation. 41,22% des firmes innovantes ont conçu elles-mêmes des innovations de produit, contre 16,49% pour les innovations de process, 12,54% pour les innovations organisationnelles et 11,47% pour les innovations de relation externe.

Une lecture en colonne du tableau 3 permet de tirer les conclusions suivantes :

- la part des entreprises innovantes qui ont introduit des innovations de produit qu'elles ont été les premières à concevoir est supérieure à la part de celles qui ont introduit l'innovation de produit par le simple biais de l'imitation intra-sectorielle, extra-sectorielle ou de l'adoption. Si l'on ne distingue pas les deux sources d'imitation, la conception et l'imitation (intra-ou extra-sectorielle) réalisent des scores comparables ;
- la part des entreprises innovantes qui ont introduit des innovations de process qu'elles ont imitées (de firmes du même secteur) ou adoptées est supérieure à la part de celles qui ont conçu ce type d'innovation ou qui ont imité d'autres secteurs ;
- Enfin, les firmes ont un comportement similaire en ce qui concerne les innovations organisationnelles et de relation externe. La part des firmes qui ont introduit ces types d'innovation par la voie de l'imitation est supérieure à la part de celles qui les ont adoptées ou conçues elles-mêmes.

1.4. Les objectifs généraux de l'innovation

En ce qui concerne l'innovation de produit, les principaux objectifs poursuivis par les firmes sont les suivants : l'extension de la gamme des services (pour 64,52% des firmes), la satisfaction des exigences des clients (pour 60,57% des firmes), l'ouverture de nouveaux marchés (54,48%) et l'accroissement des parts de marché (45,52%).

Pour l'innovation de process, c'est avant tout l'adaptation aux standards et évolutions technologiques (43,01%), la recherche de flexibilité du processus de production (36,20%) et la réduction des coûts (qu'il s'agisse des coûts de main d'oeuvre : 34,05% ou d'autres coûts : 26,16%) qui constituent les principaux objectifs de l'innovation. On remarquera que l'objectif de satisfaction des exigences des clients recueille ici également un score important (35,13% des firmes), comme pour toutes les autres formes d'innovation.

C'est d'ailleurs cet objectif qui vient au premier rang pour l'innovation organisationnelle et l'innovation de relation externe, suivi, dans le premier cas, par la recherche de flexibilité du processus de production et la réduction des coûts de main d'oeuvre ; et, dans le second cas, par l'ouverture de nouveaux marchés et l'accroissement des parts de marché existantes.

	Innovation de produit		Innovation de process		Innovation d'organisation		Innovation de relation externe	
Remplacer des services devenus obsolètes	56	20.07%	55	19.71%	21	7.53%	13	4.66%
Satisfaire les exigences des clients	169	60.57%	98	35.13%	83	29.75%	74	26.52%
Étendre la gamme des services	180	64.52%	39	13.98%	22	7.89%	42	15.05%
Rendre le service moins "flou", plus tangible	49	17.56%	53	19.00%	49	17.56%	32	11.47%
Ouvrir de nouveaux marchés	152	54.48%	37	13.26%	31	11.11%	68	24.37%
Accroître sa part de marché	127	45.52%	52	18.64%	44	15.77%	65	23.30%
S'adapter aux standards et évolutions technologiques	52	18.64%	120	43.01%	37	13.26%	19	6.81%
Rendre le processus de production plus flexible	21	7.53%	101	36.20%	69	24.73%	15	5.38%
Réduire les coûts de la main-d'oeuvre	23	8.24%	95	34.05%	59	21.15%	12	4.30%
Réduire d'autres coûts que ceux de la main- d'oeuvre	22	7.89%	73	26.16%	50	17.92%	22	7.89%
Améliorer les conditions de travail des employés	14	5.02%	59	21.15%	52	18.64%	8	2.87%

Tableau 4 : Les objectifs de l'innovation (parts des firmes innovantes qui considèrent chacun des objectifs comme important/très important, n=279)

Le tableau 4 suscite d'autres remarques générales :

- C'est dans le cas de l'innovation de produit que certains objectifs semblent le plus tendre vers l'unanimité (la satisfaction des exigences des clients et l'extension de la gamme des services sont cités par plus de 60% des firmes). Partout ailleurs, les différents principaux objectifs sont rarement cités par plus du quart des firmes, en ce qui concerne l'innovation organisationnelle et l'innovation de relation externe, et par plus d'un tiers des firmes, en ce qui concerne l'innovation de process.

- La satisfaction des exigences des clients est l'un des objectifs les plus souvent cités pour chaque type d'innovation. Ceci traduit une certaine orientation marketing des firmes.

- La similitude dans les objectifs principaux de l'innovation de produit et de l'innovation de relation externe (à savoir la satisfaction des exigences des clients, l'ouverture de nouveaux marchés, l'accroissement de sa part de marché) traduit peut-être, ce que nous avons déjà évoqué, une certaine confusion ou difficulté à distinguer certaines innovations de produit de certaines innovations de relation externe.

- De même, le score élevé de l'objectif de "remplacement des services devenus obsolètes" associé à l'innovation de process (19,71%) traduit peut-être une certaine confusion ou difficulté de distinction entre innovation de produit et innovation de process.

2. L'ORGANISATION DE L'INNOVATION

On envisage maintenant la question de l'organisation de l'innovation sous ses différentes facettes : les différentes sources d'informations et de connaissances mobilisées, les principaux acteurs de l'innovation, le coût des projets, leur durée, leur composante en R-D, les collaborations nouées, les moyens de protection mis en oeuvre.

2.1. Les sources de l'information

Le tableau suivant indique la part des entreprises qui considèrent les différentes sources d'informations comme pas/peu importantes ou importantes/ très importantes.

Les principales sources d'informations, de connaissances et de compétences sur les produits, process, organisation et relations externes sont par ordre décroissant : les clients (pour 75,99% des firmes innovantes de notre échantillon), la force de vente et le personnel en contact (66,67%), les concurrents (31,18%), les réseaux informels de cadres et professionnels (31,18%).

Les "autres personnels de l'entreprise", les "fournisseurs d'équipements et de systèmes informatiques", "les foires, expositions, conférences, meetings, journaux et revues" interviennent également, mais dans une moindre mesure (respectivement, 26,16% ; 24,73% ; 23,30% des firmes innovantes de notre échantillon).

Les sources de l'information qui sont les moins citées comme des sources importantes ou très importantes sont les suivantes : les "autres fournisseurs" (16,13%), les "consultants informatiques" (12,90%), les "autres consultants" (16,49%), les "universités" (18,96%), les "organismes publics" (6,45%).

Que dans des activités relationnelles, les clients et les forces de ventes jouent un rôle important en tant que sources d'informations n'a rien de surprenant. Pas plus que n'est surprenant le fait que les concurrents et les réseaux informels, et dans une moindre mesure les foires, conférences,

revues... jouent un rôle important dans des activités où la protection est difficile et l'imitation une loi quasi naturelle.

D'autres résultats méritent une attention particulière dont certains semblent paradoxaux :

- l'intervention relativement faible des fournisseurs de matériels comme source d'informations qui milite de nouveau en faveur des approches non technologistes de l'innovation dans les services ;
- la faible intervention des différents types de consultants comme source d'informations, alors que l'une de leurs principales missions est précisément celle-là. Ce constat contredit l'idée d'un modèle d'innovation coproduite (par les consultants) ;
- le rôle négligeable des organismes publics (ANVAR, ARIST, CCI, etc.) et des universités en tant que source d'informations, résultat paradoxal, plusieurs fois confirmé néanmoins également par les enquêtes en milieu industriel ;

Sources d'informations, de connaissances et de compétences pour la mise en oeuvre d'innovation	Pas ou peu important		Important/très important.	
Force de vente et personnel de contact	29	10.39%	186	66.67%
Autres personnels de l'entreprise	93	33.33%	73	26.16%
Maison mère	89	31.90%	49	17.56%
Filiales	98	35.13%	30	10.75%
Concurrents	73	26.16%	87	31.18%
Clients	15	5.38%	212	75.99%
Fournisseurs d'équipements et systèmes informatiques	116	41.58%	69	24.73%
Autres fournisseurs	146	52.33%	45	16.13%
Consultants en informatique	163	58.42%	36	12.90%
Autres consultants	139	49.82%	46	16.49%
Universités et autres organismes de formation et de recherche	199	71.33%	25	8.96%
Organismes publics (ANVAR, ARIST, CCI, etc.)	192	68.82%	18	6.45%
Foires, expositions, conférences, meeting, journaux, revues	118	42.29%	65	23.30%
Réseaux informels de cadres et professionnels	98	35.13%	87	31.18%

Tableau 5 : Les principales sources d'informations considérées comme importantes/très importantes ou pas/peu importantes (part des firmes innovantes sur la période 1992-1997 considérant les différentes sources comme pas/peu importantes ou importantes/très importantes)

2.2. Les acteurs de l'innovation

Les travaux empiriques qualitatifs que nous avons réalisés dans un certain nombre de secteurs de service⁴ ont permis de mettre en évidence différents modes d'organisation de l'activité d'innovation. Ces différents modes ne sont pas antinomiques. Certains d'entre eux peuvent coexister au sein de la même entreprise.

Il peut s'agir de processus informels où l'effort individuel joue le rôle principal (1) ou impliquant un travail d'équipe significatif (2). Cette activité peut être l'oeuvre d'un département de R&D au

⁴ cf. note 1.

sens traditionnel du terme (3) ou d'un autre type de département d'innovation (spécialisé dans la conception de nouveaux services sans être un département de R&D) (4). Les départements marketing (5), informatique (6) ou d'autres départements dont nous fournirons des exemples à la fin de ce paragraphe (7) peuvent y jouer un rôle clé. Enfin, elle peut être l'oeuvre de groupes de projets organisés impliquant des membres de plusieurs départements (8).

Il s'agit ici de tenter de quantifier l'importance relative de chacun de ces différents modes d'organisation de l'innovation. Ces huit modalités ne sont pas bien entendu exclusives. Le tableau 6 présente la part des entreprises innovantes qui considèrent chacun des modes d'organisation comme pas ou peu important ou comme important ou très important.

On constate que les modes d'organisation flexibles (c'est-à-dire les "structures" formelles ou informelles non permanentes) sont beaucoup plus souvent citées comme importantes ou très importantes que les autres. Il s'agit de l'activité informelle individuelle (44,80%), de l'activité informelle d'équipe (56,63%) et des groupes de projets (formels) impliquant des membres de différents départements (41,58%).

L'enquête confirme sans ambiguïté que l'innovation est plus rarement organisée dans le cadre de départements spécialisés, qu'il s'agisse de départements de R-D ou de départements d'innovations (moins traditionnels). En effet, plus de 80% des firmes innovantes considèrent que le département de R-D constitue une modalité pas ou peu importante d'organisation de l'innovation. Près de 72% d'entre elles portent le même jugement en ce qui concerne les départements d'innovation.

Les départements marketing et informatique sont évalués dans des termes similaires. Ceci n'est pas étonnant, si l'on garde à l'esprit l'importance de l'équilibre entre le marché et la science (les déterminants "science push" et "demand pull") quand il s'agit d'innovation. Cependant, cette évaluation est (paradoxalement) ambiguë. En effet, dans les deux cas, la part des firmes qui considèrent que ces deux départements ne jouent pas de rôle ou un rôle peu important est supérieure à la part de celles qui considèrent qu'elles jouent un rôle important ou très important. Mais, en même temps, la part des firmes qui lui font jouer un rôle important ou très important est loin d'être négligeable (un tiers des firmes).

Dans le cas du département informatique, ce résultat (tout comme ceux de la section 1 sur les formes d'innovation) devrait contribuer à relativiser, dans une certaine mesure, la place des technologies de l'information dans l'innovation des firmes de service.

Il se peut néanmoins que, dans les deux cas, cette ambiguïté tienne à une surreprésentation des firmes de petite taille (qui ne possèdent ni département informatique, ni département marketing), dans notre échantillon.

Les modalités d'organisation de l'innovation	Pas ou peu important		Important/très important	
Informel-individuel	87	31.18%	125	44.80%
Informel-travail d'équipe	54	19.35%	158	56.63%
Département R-D	227	81.36%	19	6.81%
Département d'innovation	200	71.68%	35	12.54%
Département Marketing	131	46.95%	92	32.97%
Département informatique	136	48.75%	90	32.26%

Autre département	141	50.54%	48	17.20%
Groupe de projets	119	42.65%	116	41.58%

Tableau 6 : Les différentes modalités d'organisation de l'innovation au sein des firmes de service (n= 279)

D'autres départements peuvent intervenir dans l'innovation, et notamment les départements ou instances suivantes (les deux premiers étant les plus souvent cités) : le département commercial, la direction générale, les cellules télécoms et assistance, les départements " technique ", " opérationnel ", " administratifs ", " créativité ", " ressources humaines ", " design ", " veille ", " logistique ", " développement ", " qualité ", " études ", " la direction produits et conseil " (cité par une firme de l'hôtellerie). Mais la part des firmes qui leur accordent de l'importance est relativement faible (17,20%).

2.3. Les collaborations dans l'innovation

Des collaborations (formelles ou informelles) avec des acteurs divers (dont la liste figure dans le tableau 8) sont établies par les trois quarts des entreprises innovatrices. Un quart de ces firmes ont innové sans avoir établi la moindre collaboration, qu'elle soit formelle ou informelle durant la période considérée.

Collaboration formelle ou informelle	QTE	NON		OUI	
Total	273	69	25,27%	204	74,73%

Tableau 7: La collaboration dans l'innovation

Les principaux partenaires de cette collaboration (formelle ou informelle) sont par ordre décroissant : les clients (pour 65% des firmes), les fournisseurs (pour 53% des firmes), les consultants (pour 49% des firmes).

Dans le premier cas, c'est-à-dire celui des clients, la collaboration informelle (36,27%) l'emporte sur la collaboration formelle, c'est-à-dire sanctionnée par la signature d'un contrat (29,41%). Dans les deux autres cas, c'est l'inverse. Les principaux partenaires de la collaboration formelle sont les fournisseurs (34,31%) et les consultants (30,88%) ; en ce qui concerne la collaboration informelle, ce sont de loin les clients (36,27%).

Les concurrents, les universités, les organismes publics et les " autres partenaires " à savoir notamment, des syndicats, des partenaires étrangers (et notamment européens), des associations sont des partenaires moins fréquents de la collaboration formelle ou informelle dans l'innovation (respectivement 6,86% et 10,78% ; 9,80% et 9,31% ; 11,76% et 5,39% ; 5,39% et 3,43%).

Type de collaboration Partenaire de la collaboration	Collaboration formelle		collaboration informelle		Total collaboration	
Clients	60	29.41%	74	36.27%	134	65,68%
Concurrents	14	6.86%	22	10.78%	36	17,64%
Consultants	63	30.88%	38	18.63%	101	49,51%
Fournisseurs	70	34.31%	39	19.12%	109	59,43%
Universités	20	9.80%	19	9.31%	39	19,11%

Organismes publics	24	11.76%	11	5.39%	35	17,15%
Autres	11	5.39%	7	3.43%	18	8,82%

Tableau 8 : Les partenaires de la collaboration (formelle ou informelle) (n=204)

2.4. Les coûts de l'innovation et l'existence d'une activité de R-D

Le tableau 9 résume pour l'ensemble des firmes innovatrices ayant répondu aux questions correspondantes (on exclut les non réponses qui sont importantes pour ce type de question en raison de difficultés de calcul et du caractère stratégique de ce type d'informations), les estimations (en part du chiffre d'affaires), des dépenses directes et indirectes (main-d'oeuvre, achats de services, de matériels, etc.) consenties par l'entreprise en 1996 pour le développement et la mise en oeuvre des différents types d'innovation. On constate que un tiers des firmes ont consacré entre 3-5% de leur chiffre d'affaires à l'innovation ; un quart moins de 2% ; la même proportion entre 6 et 10% ; et un peu moins de 20 % des firmes plus de 11% de leur chiffre d'affaires.

DEPENSES TOTALES D'INNOVATION / CHIFFRE D'AFFAIRES (%)	QTE	0 - 2		3 - 5		6 - 10		11 ET PLUS	
TOTAL	186	44	23,66%	60	32,26%	47	25,27%	35	18,82%

Tableau 9 : La part du chiffre d'affaires consacrée à l'innovation

Pour plus de la moitié des firmes innovantes, ces activités d'innovation comportent une composante de R-D (tableau 10).

REALISATION D'UNE ACTIVITE DE R-D	QTE	NON		OUI	
TOTAL	242	109	45,04%	133	54,96%

Tableau 10 : L'engagement dans une activité de R-D

Le tableau 11 présente les effectifs consacrés à la R-D. On y observe que près de 60% des firmes consacrent à ce type d'activité un effectif inférieur ou égal à une personne en équivalent plein temps annuel. Près de 20% lui consacrent entre 2 et 4 personnes et enfin plus de 20% lui affectent plus de 5 personnes.

EFFECTIFS DE R-D (en équivalent plein temps)	QTE	<1		1		2 - 4		5 ET PLUS	
TOTAL	102	31	30,39%	29	28,43%	19	18,63%	23	22,55%

Tableau 11 : Les effectifs (en équivalent plein temps) consacrés à une activité de R-D

2.5. La durée de l'innovation

L'idée fréquente qu'il s'agit de tester ici est celle qui consiste à dire que le processus d'innovation dans les services est très rapide. Ceci tiendrait notamment au fait que l'innovation, dans ce type d'activité, revêt un caractère incrémental et est souvent le fruit d'un processus d'imitation intra ou extra-sectorielle.

La durée moyenne des projets d'innovation, quel que soit le type d'innovation est de 8,9 mois. Mais la durée la plus fréquente (mode) est de 12 mois. Ceci conforte donc l'idée de la rapidité des processus d'innovation. Cependant, des différences apparaissent selon le type d'innovation considéré. Ce sont les projets d'innovation de processus qui en moyenne durent le plus longtemps (9,9 mois), tandis que il faut noter que les projets d'innovations de produit sont ceux qui durent le moins longtemps (8,3 mois). Cependant, dans les deux cas, la durée la plus fréquemment citée par les firmes (le mode) est de 6 mois.

Type d'innovation Durée (mois)	Produit-service	Process	Organisation	Relation externe	Ensemble
Moyenne	8,3	9,9	8,4	9,1	8,9
Médiane	6	6	6	8	6
Mode	6	6	6	12	12

Tableau 12 : La durée moyenne, médiane et le mode (en mois) pour les différents types d'innovation

Une innovation significative, quel que soit le type envisagé (produit-service, process, organisation, relation externe), exige rarement plus d'un an (cf. tableau 13). Dans 57% des cas, le processus d'innovation de produit et la mise en place d'un changement organisationnel durent moins de 6 mois. Les proportions ne sont guère différentes pour l'innovation de process (52%). Environ 48% des firmes mettent en place des innovations de relation externe en moins de 6 mois.

Durée du projet d'innovation (mois) Type d'innovation	QTE	1 - 3		4 - 6		7 - 12		PLUS DE 12	
Innovation de Produit-service	197	44	22,34%	69	35,03%	64	32,49%	20	10,15%
Innovation de process	167	32	19,16%	55	32,93%	50	29,94%	30	17,96%
Innovation d'organisation	155	44	28,39%	45	29,03%	45	29,03%	21	13,55%
Innovation de relation externe	124	30	24,19%	30	24,19%	48	38,71%	16	12,90%

Tableau 13 : La durée du projet d'innovation selon le type d'innovation envisagé

2.6 La protection de l'innovation

Il est extrêmement difficile de protéger l'innovation dans les services. Différents moyens de protection possibles sont envisagés dans le tableau 14.

Tous ces moyens sont considérés comme pas ou peu efficaces par une part considérable de firmes. A une exception près (l'image de marque), cette part est toujours largement supérieure à la part de celles qui accordent une certaine efficacité à ces moyens de protection ; à la même exception près, cette part est toujours supérieure à 50% des firmes et supérieure à 60% dans la majorité des cas.

Cependant, les moyens de protection le plus souvent cités comme efficaces sont les suivants : l'image de marque (42,65%), le secret de fabrication et le savoir-faire (30,82%), l'intégration avec les clients (26,16%), les clauses de non concurrence avec les personnels clés (25%).

MOYENS DE PROTECTION	Pas ou peu efficace		efficace/très efficace	
• Image de marque	113	40.50%	119	42.65%

• Position dominante sur le marché	169	60.57%	56	20.07%
• Brevets, marques déposées, etc	190	68.10%	52	18.64%
• Marketing, publicité	171	61.29%	51	18.28%
• Secret de fabrication et savoir-faire	146	52.33%	86	30.82%
• Intégration avec des fournisseurs de technologie	206	73.84%	32	11.47%
• Intégration avec les principaux clients	158	56.63%	73	26.16%
• Clause de non concurrence avec les personnels clés	174	62.37%	70	25.09%
• Autre	98	35.13%	7	2.51%

Tableau 14 : Les moyens de protection de l'innovation (n=279)

3. LES FREINS A L'INNOVATION

Les principaux freins dont l'importance est examinée par notre enquête figurent dans le tableau 15. Il faut ajouter à ces derniers les freins suggérés par les questions ouvertes.

A deux exceptions près, on remarque, résultat paradoxal, que pour la plupart des freins possibles envisagés, les parts des firmes qui les considèrent comme pas ou peu importants sont supérieures aux parts de celles qui leur accordent de l'importance.

Les deux exceptions sont “ le manque de ressources financières propres ” et “ les réglementations publiques et la bureaucratie ”. Ces deux facteurs constituent les deux freins cités comme importants/pas importants par une proportion de firmes identique (ou légèrement inférieure) à la part de celles qui les citent comme pas ou peu importants.

Ces deux facteurs, de même que le système fiscal, sont également ceux qui sont cités comme importants/très importants par les proportions de firmes les plus élevées de notre échantillon.

Au total, on peut donc dire qu'aucun facteur n'est considéré de manière majoritaire indiscutable comme un frein à l'innovation.

On constate que les deux facteurs les moins souvent considérés comme importants/très importants sont “ le manque d'informations, de conseils de la part des organisations publiques et des institutions de R-D ” et “ le manque d'accès à de l'expertise extérieure ”.

Dans la rubrique “ autres freins ” que près de 12% des firmes citent comme importants/très importants, l'enquête a permis de recueillir les différents facteurs suivants :

- les rigidités liées à l'ancienneté de la profession,
- le manque de temps,
- la nature de certains métiers qui se prête difficilement à l'innovation (exemple : le conseil en recrutement),
- l'inertie, le conservatisme et le conformisme des personnels,
- la concurrence déloyale des organismes publics et parapublics (ex ARIST) (frein évoqué par un conseil en études de marché),
- la taille réduite de la firme,
- la création récente de la firme,

- la spécificité culturelle française.

Les différents autres facteurs, en dehors de ceux que nous venons d'évoquer, sont cités comme importants par des proportions équivalentes de firmes : autour de 20%.

Freins à l'innovation	Pas ou peu important		Important/très important	
• Le manque de ressources financières propres	119	36.7 %	122	37.65%
• Le manque de soutien financier de la part des organisations publiques	176	54.32%	64	19.75%
• Le manque d'informations, de conseils de la part des organisations publiques et des institutions de R-D	212	65.43%	28	8.64%
• Le manque d'accès à de l'expertise extérieure	198	61.11%	34	10.49%
• Le manque de main-d'oeuvre qualifiée sur le marché du travail	162	50.00%	70	21.60%
• L'organisation de l'entreprise entrave parfois le développement de nouvelles idées	152	46.91%	69	21.30%
• L'organisation de l'entreprise entrave parfois l'apprentissage et l'amélioration des idées existantes	164	50.62%	53	16.36%
• Les principaux clients ne veulent pas changer leurs habitudes d'achat.	141	43.52%	71	21.91%
• Le système fiscal	144	44.44%	101	31.17%
• Les réglementations publiques et la bureaucratie	118	36.42%	127	39.20%
• Les réglementations et normes professionnelles	162	50.00%	78	24.07%
• Autres	38	11.73%	39	12.04%

Tableau 15 : Les principaux freins à l'innovation (n=324)