

GUILLAUME IMBERT
VINCENT CHAUVET

Université de Savoie, laboratoire IREGE



Faire coproduire le client en conception innovante

Les quatre processus mobilisés
par les sociétés de conseil en innovation

Cette recherche explore la relation de coproduction dans les contrats d'innovation en BtoB. Plus spécifiquement, les auteurs étudient les leviers de management développés par les sociétés de conseil pour gérer le rôle de coproducteur du client dans le contexte récent des contrats de conception innovante. Cette recherche exploratoire s'appuie sur l'étude croisée de quatre contrats de conseil en conception innovante. Les résultats mettent principalement en avant quatre processus de coproduction ainsi que les leviers managériaux mis en place par la société de conseil pour gérer le client dans ce contexte.

Les sociétés de conseil se sont largement tournées vers l'innovation cette dernière décennie, au point de s'affirmer comme des sociétés de conseil en innovation, à l'image du groupe Altran ou de la société IDEO. L'activité de ces entreprises à forte intensité en connaissances (*Knowledge Intensive Business Services* ou KIBS) repose sur l'accumulation, la création et la dissémination des connaissances (Bettencourt *et al.*, 2002), avec pour objectif de stimuler fortement l'innovation de leurs clients (Den Hertog, 2000). Soumis à une augmentation de la pression concurrentielle, ces clients sont aujourd'hui contraints d'explorer de nouveaux champs car les modèles de conception traditionnels ayant permis de rationaliser le processus d'innovation sont trop linéaires et inadaptés à ce contexte turbulent. Les entreprises ont alors développé de nouveaux processus dits de conception innovante, caractérisés par une très forte incertitude et l'absence de compétences nécessaires (Le Masson *et al.*, 2007). C'est dans ce contexte relativement complexe où les connaissances externes sont capitales qu'interviennent aujourd'hui les sociétés de conseil en innovation.

Ce contexte d'innovation exploratoire est ainsi particulièrement adapté à l'étude des rôles respectifs du prestataire et du rôle du client dans la coproduction du service. La participation active du client est en effet nécessaire car ce dernier possède l'essentiel des connaissances et compétences dont les sociétés de conseil ont besoin pour mener à bien leur mission de service (Bettencourt *et al.*, 2002). Le rôle du client est d'autant plus critique dans le contexte des processus de conception innovante où les spécifications

ne sont pas connues en début de contrat (Le Masson *et al.*, 2007). Aussi, la multiplication de ces contrats faiblement cadrés et l'émergence des contrats de conception innovante auraient dû amener à reconsidérer l'activité de coproduction des clients. En effet, l'interaction entre cette coproduction du client et les activités d'encadrement de la société de conseil conditionnent la performance du service (Bettencourt *et al.*, 2002). L'objectif de cette recherche est donc d'explorer les leviers de management mobilisés par la société de conseil pour guider les activités du client dans les contrats de conception innovante que nous abordons à travers les processus de coproduction. Plus précisément, la problématique de cette recherche pourrait s'exprimer ainsi : quels sont les leviers de management développés par les sociétés de conseil dans les contrats de conception innovante pour gérer le rôle de coproducteur du client ?

Cet article est organisé en trois parties. La littérature présente le développement récent des contrats de conseil en conception innovante et les caractéristiques de la relation société de conseil/client en innovation. Nous analysons ensuite les caractéristiques de la relation de conseil développée dans quatre contrats de conception innovante observés par la méthode des cas. Enfin, une analyse inter-cas identifie les leviers de management développés par la société de conseil pour gérer le rôle de coproducteur du client. Ces leviers se matérialisent au sein de quatre processus clés que sont la socialisation du client, son adaptation, la cocréation de connaissances et la gestion du degré de liberté accordé à la société de conseil.

I – VERS UNE NOUVELLE RELATION DE CONSEIL DANS LES CONTRATS D'INNOVATION

Dans cette première partie, nous présentons le conseil en innovation et abordons les caractéristiques des contrats de conception innovante avant d'étudier les propriétés de la relation client/société de conseil.

1. Le conseil en innovation : émergence des contrats de conception innovante

Le secteur du conseil connaît une croissance exponentielle depuis les années 1990 et regroupe une multitude d'entreprises aux profils et spécialisations hétérogènes. La définition du conseil ne fait pas consensus et nous retiendrons celle de Weiss (1998, p. 4) qui met en avant le rôle d'aide externe du conseil qui « fournit expertise, comportement, compétence et autres ressources pour assister un client à l'amélioration d'une situation existante »¹. Afin de répondre au besoin d'accompagnement des entreprises innovantes, certaines sociétés ont spécialisé le cœur de métier sur l'innovation, à l'image du groupe Altran, société de conseil en innovation et ingénierie ou d'IDEO, société de conseil en design et innovation. Les sociétés de conseil ne sont plus aujourd'hui considérées comme de simples fournisseurs de méthodes et/ou de connaissances. C'est précisément le cas des KIBS (Miles *et al.*, 1995) dont la valeur ajoutée réside dans le rôle de facilitateur, de support et de source d'innovation (Den Hertog, 2000). Le développement des KIBS à travers leurs activités d'accumulation, de création et de dissémination de connaissances à haute valeur ajoutée (Bettencourt *et al.*, 2002) a alors conduit à une redéfinition de la rela-

tion de service qui évolue d'une relation de subordination vers une logique partenariale (Wognum *et al.*, 2002) où la réussite du contrat repose en grande partie sur la qualité de l'interaction (Meeus *et al.*, 2001).

C'est dans ce cadre que les entreprises engagées dans *l'open innovation* (Chesbrough, 2003) ouvrent leurs projets aux sociétés de conseil, à l'instar des activités de conception, sous-jacente à toute activité d'innovation (Le Masson *et al.*, 2006). La linéarité des outils de conception traditionnels est cependant remise en cause dans un contexte d'accroissement de la pression concurrentielle. Les entreprises sont contraintes de développer des activités d'exploration et d'ouvrir leurs projets d'innovation pour assurer leur survie. Pour faire face à ces enjeux, de nouveaux processus d'innovation ont émergé (Lenfle et Loch, 2010) dits de conception innovante (Le Masson *et al.*, 2006). La conception innovante se caractérise par une forte incertitude et consiste à investiguer un champ de valeur caractérisé par l'absence de spécification client et la nécessité de créer de nouvelles compétences (Le Masson *et al.*, 2007). Ces processus de conception innovante génèrent un résultat informel et inachevé constitué de « concepts et de connaissances manquantes, lignée de produits et de compétences acquises » (Le Masson *et al.*, 2007, p. 29). Dès lors, l'acquisition de nouvelles connaissances externes devient un objectif critique et justifie le recours à des sociétés de conseil en innovation.

Ce contexte précis de coconception se caractérise par une forte incertitude. Premièrement car les contrats ne peuvent spécifier au début de la mission les éléments

1. Les citations en anglais sont traduites librement par les auteurs dans l'article

classiques tels qu'un cahier des charges fonctionnel, technique et marché, un processus séquencé bien défini ou un résultat attendu précis. Deuxièmement, ces contrats intrinsèquement incertains n'offrent qu'une protection limitée aux partenaires qui doivent être préparés à s'adapter aux contingences futures (Williamson, 1996). Les acteurs doivent par exemple gérer de fréquents changements d'orientations, mobiliser des ressources initialement inattendues ou changer leur mode de collaboration. Ceci fait écho aux recherches montrant une évolution dans les relations des entreprises, depuis une approche transactionnelle à une approche relationnelle où le contrat n'est qu'un épisode (Nogatchewsky, 2003).

2. La co-innovation : une interaction complexe

La relation client/société de conseil se caractérise d'abord par le rôle déterminant du client dans la coproduction du service car il n'y a pas de contrat de service sans une participation active du client (Lovelock et Young, 1979). Définie comme « le degré par lequel le consommateur est impliqué dans la production et la délivrance du service » (Dabholkar, 1990, p. 484), cette participation active du client a largement été développée dans le domaine du marketing des services (Lovelock et Young, 1979 ; Bendapudi et Leone, 2003). Le rôle des clients a ainsi glissé du statut « d'audience passive » à celui « d'acteurs actifs » (Prahalad et Ramaswamy, 2000), d'abord guidé par une logique économique. L'intégration du client dans le processus logistique permet par exemple d'optimiser les coûts (Goudarzi et Rouquet, 2013). Toutefois, l'implication des clients dans notre contexte de services à l'innovation en

BtoB est essentiellement motivée par une volonté de maximiser la création de valeur. Cette participation du client n'a été que très peu étudiée dans le contexte du conseil en innovation. À ce titre, notre recherche mobilise le paradigme du « Service-Dominant Logic » (SDL) qui a colligé et réactualisé la littérature sur la participation du client en remplaçant les notions de service et d'interaction au cœur de la relation (Vargo et Lusch, 2004). Il offre ainsi une vision plus dynamique dans notre contexte de conseil en innovation pour deux raisons. Premièrement il considère les connaissances et compétences comme l'objet des échanges (Vargo et Lusch, 2004), intégrant ainsi pleinement les nouvelles stratégies de conception qui échappaient jusqu'ici à l'approche traditionnelle « Good Dominant ». Deuxièmement, il place la coproduction de valeur au cœur du service. Ce rôle de coproducteur du client offre l'opportunité à la société de conseil de mieux capitaliser sur ses différents contrats d'exploration. La coopération entre clients et prestataires est passée du codéveloppement à la co-innovation (Segrestin, 2003 ; Maniak et Midler, 2008). Ceci marque une évolution de la relation : la coopération est plus ouverte, l'initiative du processus d'innovation revient souvent au fournisseur, de même que la définition d'objectifs (Maniak et Midler, 2008). Le modèle économique de la co-innovation ne peut s'appuyer sur une logique de retour sur investissement car la probabilité de stopper le projet avant la mise sur le marché est significative (Maniak et Midler, 2008), d'autant plus dans les contrats de conception innovante qui n'ont pas à vocation directe à commercialiser de nouveaux produits. La co-innovation vise ainsi à générer de nouvelles connaissances

qui permettront au client de rester compétitif sur des marchés mouvants, produisant ainsi des externalités d'apprentissage, par exemple en développant la pollinisation croisée des connaissances (Kelley et Littman, 2005) ou en renforçant la capacité d'innovation (Den Hertog, 2000).

Nous suggérons ainsi que l'étude des processus de coproduction permettrait de mieux appréhender la performance d'innovation de ces projets, plus spécifiquement à travers les leviers de management mis en place par la société de conseil pour gérer ce rôle de coproducteur du client. Cette perspective permettrait de répondre à trois limites des recherches passées. Premièrement, les recherches sur les stratégies de conception innovante et les activités d'exploration n'ont étonnamment pas pris en considération le rôle du client dans les contrats de service à l'innovation. Cela peut s'expliquer à la fois en raison de la confidentialité et de la nouveauté de ces processus qui « n'ont commencé à émerger et à se diffuser que récemment » (Le Masson *et al.*, 2007, p. 31) ainsi que pour des raisons d'ordre méthodologique : « il est difficile d'identifier les champs d'innovation » (*ibidem*). Deuxièmement, les travaux sur les processus de coproduction mobilisés par les clients restent relativement vagues quant à la façon dont ils se répercutent d'une part, sur la relation de conseil (Payne *et al.*, 2008) et d'autre part, sur la société de service. Pourtant, la multiplication des contrats faiblement cadrés *a priori* et avec de forts enjeux d'innovation oblige le client à trouver une nouvelle place dans cette relation de service. Enfin, alors que la littérature a largement développé le thème « inverse » relatif à l'impact des sociétés de service sur leurs clients (Den Hertog, 2000 ; Miles *et al.*, 1995), les leviers de management mis

en œuvre dans les contrats de conception innovante n'ont jamais été explorés.

Il ressort de cette analyse qu'une exploration du rôle du client dans ce contexte permettrait de mieux appréhender les bonnes pratiques à mettre en œuvre par la société de conseil. Cela nous amène à chercher à répondre à la question suivante : quels sont les leviers de management développés par les sociétés de conseil dans les contrats de conception innovante pour gérer le rôle de coproducteur du client ? Pour y répondre, nous avons mené une étude de cas multiple de quatre contrats associant une société de conseil en innovation à ses clients. Réalisés entre 2006 et 2012, les quatre contrats (nommés C1 à C4 pour des raisons de confidentialité) ont été sélectionnés pour leur nature exploratoire et le recours aux processus de conception innovante (Le Masson *et al.*, 2007). Cet appareil méthodologique multicas offre une meilleure validité et lecture du contexte (Yin, 2003). La manière dont nous avons collecté et analysé nos données est décrite dans l'encadré méthodologique.

II – UNE ANALYSE DE QUATRE CAS DE CONSEIL EN CONCEPTION INNOVANTE

Le terrain de cette recherche s'inscrit dans un contexte contractuel associant la société de conseil à ses clients. La relation commerciale de ces missions de conseil en conception innovante garantit l'implication totale de la société de conseil dont le premier objectif est la satisfaction de son client. Après la description de chaque cas, nous analysons tout d'abord les leviers de management mis en œuvre par le prestataire avant de développer une analyse intercas dans la partie suivante.

 MÉTHODOLOGIE

Recueil des données

Dans ce cadre fortement exploratoire, trois types de données ont été recueillis. Nos données primaires sont issues de la recherche-action. Elles proviennent de l'observation participante sur site, traduite sous la forme de séances de travail dans la société de conseil et de réunions d'échange avec le client. Ces observations ont été complétées par des entretiens semi-directifs de 120 et 140 minutes intégralement retranscrits, menés auprès de deux chefs de projets de la société de conseil intervenant sur ces contrats. Le guide d'entretien aborde trois thèmes centraux : les processus créés ou/et mobilisés, leurs spécificités dans le cadre des contrats de conception innovante, leurs conséquences en termes de performance et d'apprentissage. Nous avons aussi collecté des données secondaires constituées de rapports écrits et de présentations d'avancement. Ces documents nous ont permis de repérer une évolution des pratiques à travers l'émergence et/ou développement des processus mobilisés dans la conduite de ces projets.

Analyse des données

Pour analyser ces données, nous avons utilisé une méthodologie classique en suivant Miles et Huberman (1991). Premièrement, nous avons condensé les données en procédant à leur codage puis à leur réduction. Cette étape a été réalisée de manière dynamique et itérative en combinant les données issues de l'observation participante avec celles des entretiens. Deuxièmement, nous avons confronté les premiers résultats obtenus à travers une nouvelle série d'entretiens semi-directifs d'une durée d'une heure, menés auprès des mêmes chefs de projets afin de les faire réagir vis-à-vis du codage effectué et d'affiner nos résultats. Ces deux séries d'entretiens nous ont permis d'observer des régularités dans l'identification des mécanismes relatifs d'une part, aux leviers de management développés par la société de conseil, d'autre part, au rôle actif des clients dans les activités de coproduction du service. Nous avons ensuite procédé à une analyse inter-cas reposant sur la création et le développement de catégories qui constituent des éléments clés de la « discussion » du papier. Cependant, nous n'avons pas pu utiliser un seul code par segment de données. Nous avons alors suivi Miles et Huberman (1991) qui suggèrent que les chercheurs commencent avec quelques thèmes généraux provenant de la littérature et ajoutent au fur et à mesure de leur analyse des thèmes et des sous-thèmes. Au final notre catégorisation se structure en quatre parties qui correspondent aux processus de coproduction : la socialisation, l'adaptation du client, la cocreation des connaissances et la gestion du degré de liberté.

1. Cas 1 : concepts robots ménagers

Présentation Cas 1. Le client est un groupe français leader dans le secteur du petit électroménager. Concentré sur le développement de nouveaux produits, le

groupe avait délaissé les perspectives d'innovation à moyen/long terme. Ayant détecté une opportunité sur le segment des robots ménagers, le client a mis en place une équipe pluridisciplinaire pilotée par un trio

de responsables marketing, R&D et innovation et fait appel à la société de conseil pour générer de nouveaux axes d'innovation. Le client n'a pas participé à l'étude *in situ* sur le thème de la préparation culinaire du quotidien. La restitution des résultats a donné lieu à des séances d'échanges avec le client qui ont abouti à la définition conjointe de plusieurs axes d'innovation. Ces axes d'innovation ont été concrétisés par la création de concepts à court, moyen et long terme. La participation du client fut en retrait et les objectifs ont été redéfinis pour opérationnaliser les résultats qui furent un succès.

Analyse Cas 1. Ce contrat qui marquait une première collaboration entre le client et la société de conseil a mis en évidence des différences importantes en termes de comportements, de bases de connaissances et de mécanismes de traitement des connaissances. Pour faire face à ces différences, le client met en place différents mécanismes, dont certains visent à développer une meilleure connaissance du prestataire et à s'intégrer à son organisation. Ce mécanisme rejoint la théorie de l'intégration sociale du client (Morrison, 2002) et apparaît comme un processus critique d'apprentissage des valeurs, de l'histoire et de la culture du partenaire. Peu familiarisé avec les processus de conception innovante, le client a très vite été confronté à de nouvelles méthodes qu'il ne comprenait pas toujours : « Ils s'attendaient à ce qu'on leur apporte des solutions dès le premier rendez-vous : ce n'est pas ce qu'on a fait. Nous on était là pour récupérer plein de connaissances et bien resituer le contexte du projet. [...] Du coup nous n'étions pas crédibles à leurs yeux. » Aussi, lorsque la société de conseil a proposé un concept intégrant une technologie radicalement éloignée des

bases de connaissances du client, ce dernier l'a rejeté dans un premier temps : « Ils ont pris ça comme une plaisanterie ». Puis le client est revenu sur ses positions en acceptant les propositions du prestataire – renvoyant ainsi à la théorie de l'acquiescence de Morgan et Hunt (1994) – et en ajustant son comportement pour satisfaire les besoins de son partenaire (approche de la flexibilité de Heide et Miner, 1992). Nos résultats soulignent que cette capacité du client à s'adapter à ce nouveau contexte d'innovation s'est développée sous la pression de la société de conseil, contrainte de « former » son client pour exercer sa mission. Le contrat s'est en effet caractérisé par la difficulté du client à se projeter dans l'inconnu, entraînant de nombreux blocages durant les phases exploratoires rapidement levées après argumentation de la société de conseil. Il est enfin intéressant de voir que le client détermine les limites du périmètre d'exploration mais qu'il ne détient pas vraiment les clés de cette expertise. Cette situation paradoxale peut amener la société de conseil à transgresser les directives de son client dans l'intérêt de ce dernier, par exemple lorsqu'elle estime que des explorations plus poussées sont nécessaires. En acceptant la dimension perturbatrice des connaissances issues de l'exploration, le client a progressivement accordé plus de liberté à la société de conseil.

2. Cas 2 : concepts prospectifs « moments café »

Présentation Cas 2. Appartenant à une multinationale de l'industrie agroalimentaire, le client est une filiale suisse spécialisée dans le café moulu en portion. Afin de préserver son statut de leader, l'entreprise souhaitait ouvrir de nouvelles pistes

d'innovation sur la création de concepts prospectifs autour des thèmes de « l'expérience café » et des « moments cafés ». Très disponible, le client s'est impliqué tout au long des projets en ouvrant largement ses connaissances et compétences à la société de conseil. Cela a été facilité par la formation de designer de l'interlocuteur principal chez le client qui avait déjà dirigé des contrats de conception.

Analyse Cas 2. Le rôle du client s'est caractérisé par une progression dans la maîtrise des processus de conception innovante, notamment sous l'influence de la société de conseil. Si celui-ci avait une base de connaissances en innovation d'exploration, l'apprentissage en pratique des processus de conception innovante s'est développé au fil des expériences grâce à l'accompagnement de la société de conseil. Cette évolution du rôle du client se perçoit à travers différents aspects. Les résultats montrent une confiance accrue envers la société de conseil et ses méthodes : « Tout au début, F. (responsable C2) nous avait demandé "pourquoi vous faites de l'analyse (exploration) ? Je ne vous l'ai pas demandé !" Aujourd'hui, il nous dit : "allez voir !" Il y a eu un net changement dans la démarche. » Nous nous appuyons sur les théories d'acceptation d'influence de Smith et Barclay (1997) et de flexibilité de Heide et Miner (1992) pour suggérer que le rôle du client passe par un processus d'adaptation. Ce verbatim illustre une forme d'apprentissage du client relative à l'évolution de sa connaissance des valeurs du prestataire et de sa culture ainsi que de son degré d'intégration sociale (Goudarzi et Eiglier, 2006) : « Je pense qu'il a grandi avec nous, lui. Et la cellule R&D a grandi avec lui ». Cet apprentissage aboutit

à une meilleure connaissance mutuelle des acteurs qui permettent notamment au client de mieux connaître et maîtriser son rôle (Goudarzi et Eiglier, 2006). Le client s'est pleinement ouvert à la société de conseil en transférant aussi des connaissances intermédiaires, non finalisées, dans une logique d'apprentissage récursive. Il s'agissait par exemple de communiquer sur les autres projets en cours dans son laboratoire ou de livrer des expériences et ressentis personnels. Au-delà des séances classiques de suivi de projet, le client participait à la construction des connaissances déterminant les concepts exploratoires. Ce processus de cocréation des connaissances du client se traduit par des échanges relativement longs, cela s'expliquant par la difficulté à transférer les connaissances tacites et à valider les étapes de construction des nouvelles connaissances en raison d'un contexte de forte incertitude et d'une prise de décision bilatérale. Dans ce cadre, la motivation et la personnalité du responsable de projet chez la société de conseil comme chez le client furent déterminantes dans cette relation, et confirment le rôle de l'implication personnelle des clients (Bettencourt *et al.*, 2002).

3. Cas 3 : axes d'innovation chocolat

Présentation C3. Porté en 2008 par une filiale française du même groupe agroalimentaire (équipe et secteur différents), les divisions marketing et innovation souhaitaient réinventer la tablette de chocolat. Les explorations menées par la société de conseil ont débouché sur la définition conjointes de nouvelles pistes d'innovation puis l'élaboration de concepts prospectifs à court, moyen et long terme par le prestataire. Le projet fut tiraillé par les attentes parfois contradictoires des interlocuteurs

chez le client. Tandis que le responsable innovation se focalisait sur les méthodes de conception innovante et s'implique fortement dans la démarche de coproduction du service, le responsable marketing attendait avant tout que la société de conseil génère des résultats en toute autonomie. Durant environ dix-huit mois, la société de conseil a cherché le délicat équilibre entre la satisfaction des attentes opérationnelles et à court terme (exploitation) du marketing et une approche stratégique sur le long terme (exploration) de l'innovation.

Analyse C3. Ce contrat s'est caractérisé par un *brief* initial particulièrement ouvert puisqu'il s'agissait d'un poème rédigé par le responsable innovation sur le thème du chocolat ! Bien qu'extrême, cet exemple illustre la liberté dont bénéficient les sociétés de service engagées dans les contrats de conception innovante et la nécessité pour elles de s'adapter très rapidement à la culture et aux processus du client. L'implication du client dans la coproduction du service lui permet cependant de contrôler cette liberté à travers la création et la diffusion de ses propres connaissances. Elle lui permet aussi de prendre le relais plus facilement lorsque l'intervention de la société de conseil touche à sa fin, cela facilitant l'intégration des nouvelles connaissances dans ses pratiques. Au travers de ces activités, l'implication du client exerce une forme de « contrôle » (Robertson et Swan, 2003), favorisant ainsi la satisfaction du client et la performance de la mission.

4. Cas 4 : concepts prospectifs alimentaires

Présentation C4. Le contrat consiste en de larges explorations autour du thème de la « cuisine du futur ». L'interlocuteur

du contrat C2 a ici intégré le centre de recherches de la maison mère (multinationale suisse du secteur agroalimentaire) et s'est entouré d'une nouvelle équipe essentiellement constituée d'ingénieurs peu familiers des processus de conception innovante. De très nombreux échanges ont eu lieu entre les deux partenaires, le client s'étant fortement impliqué en assurant une veille de qualité et en diffusant le résultat de ses observations et analyses personnelles. Ce contrat a permis de générer de nombreuses opportunités d'innovation et concepts exploratoires, certains ayant été rattachés à d'autres projets en cours de développement chez le client.

Analyse C4. Ce contrat s'est notamment caractérisé par l'aisance particulière du client que nous attribuons aussi bien à des facteurs relationnels (communication, longue expérience de travail en commun) qu'au profil de notre interlocuteur (formation de designer, goût et aisance dans l'exploration, maîtrise du processus de conception innovante). Le client s'est ici distingué par sa capacité à ouvrir et refermer les explorations en fonction des résultats intermédiaires : « F. (responsable C4) nous explique ce qu'il a le droit/pas le droit de dire [...] Et c'est un mec qui est impliqué dans l'histoire de la marque, qui connaît son ADN et essaie de te transmettre ça mais sans trop te brider. [...] Il donne le cadre, des grandes limites. [...] Il joue le rôle d'entonnoir pour tout exploiter jusqu'à la limite. Il nous amène un cadre qui est relativement souple, à géométrie variable. » Cette capacité à ouvrir et refermer les champs d'innovation fait appel à un savoir-faire pointu. Si le client possède une aussi bonne connaissance de son rôle, c'est parce qu'un apprentissage s'est développé

sous l'effet de la société de conseil (qui est le prestataire mobilisé sur les contrats de conception innovante) : « Le fait de travailler avec quelqu'un depuis longtemps change la relation. Il fait confiance [...] tandis qu'avant il fallait qu'il vérifie [...] toi aussi tu connais le terrain de jeu de l'autre donc cette ligne là, tu la connais à peu près sans que le client ait besoin de te la dire. » À travers ce processus d'apprentissage, le client développe une compréhension de son rôle (Goudarzi et Eiglier, 2006) lui permettant de mieux exploiter le potentiel de son partenaire.

III – LES PROCESSUS POUR FAIRE COPRODUIRE LE CLIENT EN CONCEPTION INNOVANTE

La littérature sur la co-innovation a privilégié l'exploration de la relation client/fournisseur alors que cette recherche s'appuie sur un terrain émergent encore inexploré mais révélant de forts enjeux : celui des contrats de conception innovante entre une société de service à forte intensité en connaissances et ses clients. Ce travail enrichit notamment la littérature sur la co-innovation en apportant un nouvel éclairage sur la nature et l'équilibre des apprentissages générés, la caractérisation du leadership du prestataire sur son client ou la spécification des formes de contrôle exercées respectivement par le client et le prestataire. Deux principaux résultats méritent d'être discutés théoriquement.

1. Gérer le client, un enjeu pour la société de conseil en conception innovante

Premièrement, cette recherche souligne le rôle critique de la capacité de la société de service à gérer son client dans les contrats

de conception innovante, à travers différents leviers : la formation du client aux bonnes pratiques de conception innovante, le contrôle des activités du client et les capacités relationnelles des chefs de projets. En effet, l'enjeu pour la société de service est de « confier une partie de la réalisation de l'offre tout en accompagnant le client dans sa tâche afin de ne pas perdre le contrôle sur le résultat de la coproduction » (Carton, 2004, p. 17).

Mais dans ce contexte relativement nouveau, le client ne maîtrise pas toujours son rôle de coproducteur. Cette recherche met ainsi en avant des bonnes pratiques de gestion des projets de conception innovante. Bien que « la littérature sur l'enseignement est quasiment absente du champ du management » (Zhao et Anand, 2009, p. 963), cette recherche souligne tout d'abord le rôle « d'enseignant » adopté par la société de conseil. Si cette activité n'est pas un objet du contrat, la société de conseil diffuse néanmoins sciemment ses approches, méthodologies et outils de conception innovante afin d'aider le client à mieux participer à la réalisation des tâches tout en développant la confiance entre les acteurs. Ce dernier point est essentiel dans un contexte où le contrat ne permet de cadrer l'engagement des parties. Il s'agit notamment de déclencher chez le client un apprentissage de la gestion de projets d'innovation dans un contexte incertain, par exemple en lui apprenant à identifier la valeur d'un concept encore mal défini, à accepter les nombreux allers/retours entre l'exploration de poches de connaissances et de concepts (théorie C/K ; Hatchuel et Weil, 2003) ou encore à capitaliser sur les connaissances intermédiaires produites. Dans ce contexte, la société de conseil apprend à son client à apprendre. C'est

ainsi que, dans ce contexte relationnel fort, se développe un apprentissage récursif par des mécanismes de traitement des connaissances cumulatifs et non séquentiels tels que l'assimilation, la transformation, la sélection ou la contextualisation des connaissances. À ce titre certains mécanismes relatifs à la socialisation organisationnelle, la capacité d'absorption (Zahra et Georges, 2002) et d'insémination devraient tenir un rôle prépondérant (Imbert et Chauvet, 2012) car essentiels dans ce contexte où les bases de connaissances des acteurs sont éloignées et constituent un obstacle majeur à l'absorption des connaissances.

Ensuite, cette recherche souligne le rôle des activités de contrôle, permettant à la société de service de s'assurer que les tâches confiées au client sont bien réalisées et de pallier les faiblesses de la contractualisation qui ne permettent pas de cadrer les engagements respectifs. Ce contrôle s'exerce subtilement à travers un net leadership de la société de service dans ces projets exploratoires et un accompagnement serré du client permettant d'orienter les actions de ce dernier *a priori*. Néanmoins, il est important d'indiquer que le prestataire ne peut contrôler totalement son client. Malgré l'insistance de la société de service, le client du contrat C1 a par exemple souhaité stopper une exploration jugée intéressante, poussant la société de conseil à désobéir aux directives de son client dans l'intérêt de ce dernier.

Enfin, cette recherche met en avant le rôle critique des compétences relationnelles des chefs de projets dans la gestion de leurs clients. Il s'agit notamment de la capacité d'écoute, qui permet de déceler dans le discours du client des intentions qu'il ne parvient que difficilement à exprimer en

exploration ou encore de sa capacité de communication : chaque client réagit différemment aux résultats des explorations (d'autant plus que les équipes d'innovation d'exploration sont généralement pluridisciplinaires). Il s'agit alors d'adapter le discours pour mieux partager une vision et fédérer des individus aux attentes parfois contradictoires à travers un rôle de « médiateur » au sein des équipes clientes.

2. Les quatre processus pour gérer la coproduction du client

Deuxièmement, l'analyse inter-cas nous a permis d'observer des régularités dans les mécanismes de coproduction mis en œuvre par le client. Ceux-ci sont essentiellement déclenchés et développés à l'initiative de la société de conseil qui accompagne ainsi les activités de coproduction de son client. Dans cette partie, nous rapprochons ces mécanismes de la littérature sur les services et l'innovation.

Cette perspective théorique permet de faire émerger quatre processus parallèles critiques en conception innovante : la socialisation organisationnelle, l'adaptation du client, la cocréation de connaissances et la gestion du degré de liberté.

La socialisation organisationnelle

Dans un contexte où le rôle du client est central, cette recherche met tout d'abord en avant l'importance mutuelle pour chaque acteur de connaître son partenaire et son propre rôle dans la réalisation du service ou encore de développer des interactions de qualité. Ces résultats font écho au concept de socialisation organisationnelle, développé dans le contexte des services par Goudarzi et Eiglier (2006) sous le terme de socialisation organisationnelle du client

(SOC). Ce processus d'apprentissage qui s'inscrit dans le temps est constitué des trois dimensions que sont la connaissance de son rôle par le client, sa maîtrise, le degré d'intégration sociale et la connaissance des valeurs de l'organisation et de sa culture (Goudarzi et Eiglier, 2006). La coproduction impliquant une perte de contrôle par le prestataire des activités prises en charge par le client, le processus de socialisation permet notamment de réduire l'incertitude introduite par le client (Mills et Moberg, 1982), notamment en raison d'une méconnaissance de son rôle. En effet, dans la majorité des cas, nos résultats montrent que le client ne maîtrise pas totalement son rôle : il est donc d'autant plus difficile à satisfaire. L'apprentissage mutuel généré par ce processus de socialisation organisationnelle permet alors d'améliorer la relation client/société de conseil à travers notamment une meilleure connaissance et maîtrise des rôles respectifs de chacun des acteurs.

Le processus d'adaptation

Cette recherche montre ensuite que les processus et les apports des contrats de conception innovante sont souvent perturbateurs pour le client. Or, l'attitude de ce dernier est un élément central dans la réussite de ces contrats. C'est ainsi que des bonnes pratiques relatives au comportement du client ont émergé : sa capacité à accepter d'être confronté à de nouvelles méthodes, à de nouvelles bases de connaissances éloignées des siennes ou encore à devoir délimiter un objet d'exploration relativement flou. Cette forme de tolérance est considérée par la littérature comme un aspect clé du rôle du client dans les contrats de services à forte intensité en connaissances (Bettencourt *et al.*, 2002).

De plus nous suggérons que le client est amené à accepter l'influence de la société conseil et doit faire preuve de flexibilité : deux caractéristiques témoignant d'un comportement d'accommodation du client (Bettencourt *et al.*, 2002). C'est en sensibilisant son client aux pratiques de la conception innovante que la société de conseil peut faciliter l'adoption chez le client d'un tel comportement. En faisant preuve de tolérance et d'accommodation, le client s'inscrit mieux dans la conduite de ces contrats et dans la coproduction du service.

La cocréation des connaissances

En livrant ses connaissances et en participant aux séances d'orientation des axes d'innovation et des concepts, le client s'engage dans un processus clé de cocréation des connaissances. L'importance de cette cocréation est depuis longtemps démontrée par la littérature (Vargo et Lusch, 2004), la connaissance étant le produit « cœur » du conseil et « les clients eux-mêmes possèdent beaucoup des connaissances et compétences dont le KIBS a besoin pour délivrer avec succès sa prestation de service » (Bettencourt *et al.*, 2002, p. 101). Cette participation active du client est encouragée par la société de conseil ; elle lui permet de développer une compréhension approfondie des besoins de son client (Vargo et Lusch, 2004) et ainsi de mieux répondre à ses attentes. Elle permet aussi de réduire certains freins chez le client et d'accroître le degré d'innovation du projet : « Plus le client participe, plus sa zone de confort a la capacité d'augmenter et plus on peut aller loin » (responsable design de la société de conseil).

Bien que la participation active des clients au processus de cocréation des connais-

sances soit reconnue, la littérature a négligé la question de l'équilibre et semble suggérer que la société de conseil et son client participent avec la même intensité à ce processus de cocréation des connaissances. Cette recherche suggère que la participation du client est moins intense pour trois raisons. Premièrement le client est en attente de nouvelles connaissances et il est rarement force de proposition : il se positionne en support plus qu'en leader. Deuxièmement, il souhaite préserver le point de vue indépendant de la société de conseil et réserve certaines connaissances. Enfin, les connaissances disséminées par le client sont essentiellement contextuelles, vérifiées, leur périmètre est bien déterminé et elles apparaissent donc moins déterminantes.

La gestion du degré de liberté

Cette recherche fait enfin écho à la littérature services portant sur le contrôle du client même si « paradoxalement, le contrôle est peu étudié comme processus inhérent à la relation de coopération » (Nogatchewsky, 2003, p. 174). Le contrôle est pourtant de plus en plus critique dans un contexte où les « entreprises à forte intensité en connaissances [...] posent de complexes dilemmes pour le management, en particulier en termes d'équilibre entre autonomie et contrôle » (Friedman, 1977; Lowendahl, 1997), dans Robertson et Swan (2003, p. 832). Les critères classiques de contrôle sont cependant inapplicables aux contrats de conception innovante (Le Masson *et al.*, 2007). Cette recherche suggère que dans ce contexte, le client exerce une forme de contrôle *a priori* qui s'apparente à un processus de gestion du degré de liberté du prestataire. Ceci se rapproche de la littérature services ayant établi un lien positif

entre le degré de liberté du consommateur et le niveau de l'expérience client (Ladwein, 2003). Dans notre contexte, les pistes d'exploration sont infinies. La société de conseil est donc contrainte de faire des choix en s'appuyant sur la participation active du client. Le degré de liberté accordé par le client à la société de conseil lui permet ainsi d'exercer une influence sur le périmètre des explorations de manière à s'assurer que le résultat réponde à ses attentes sans pour autant verrouiller les découvertes et compétences délivrées par le prestataire. Il s'agit là d'un processus dynamique nécessitant un certain savoir-faire qui s'acquière dans le temps et serait relié positivement à celui de socialisation organisationnelle du client. Nous synthétisons les principaux résultats de cette recherche dans le tableau ci-après en reliant chaque processus.

CONCLUSION

Cette recherche portant sur les leviers de management dans les contrats d'innovation de conception innovante permet d'explorer les processus de coproduction mis en œuvre par le client et les bonnes pratiques de gestion de ce client par la société de conseil. Nos résultats suggèrent que les processus de socialisation organisationnelle, d'adaptation, de cocréation de connaissances et de gestion du degré de liberté mis en place par le client sous l'influence de la société de service et la capacité de celle-ci à gérer son client en le formant, en contrôlant ses actions et les capacités relationnelles des chefs de projet sont des éléments déterminants de la performance des contrats de conception innovante.

D'un point de vue managérial, cette recherche permet d'approfondir le rôle du

Tableau 2 – Synthèse des processus de coproduction du service

| Processus | Résultats | Exemples | Leviers | Littérature |
|------------------------------|--|--|--|---|
| Socialisation | Le client diffuse des informations contextuelles (C1), partage ses projets et méthodologies (C2) et expériences personnelles (C4) | Le client (contrat C4) livre au prestataire les principaux enseignements tirés de son expérience métier | Diffusion d'informations | Communication ouverte (Bettencourt <i>et al.</i> , 2002) |
| | Allers/retours pour poser les bases de la relation (C1), le client cherche à comprendre la culture et les méthodes du prestataire (C2/C4) et échange sur les processus de conception innovante (C3) | Le client (C3) invite son prestataire à le rejoindre à des conférences | Apprentissage de la société de conseil et intégration à l'organisation | Intégration sociale du client (Morrison, 2002; Goudarzi et Eiglier, 2006) |
| | Le client joue le rôle inadapté de « superviseur » (C1), il apprend à se positionner au fil de ses expériences avec le prestataire (C2) et sort de son rôle en s'investissant principalement sur les méthodes (C3) | Le client (C2) veille à ce que les tâches soient réparties en livrant spontanément ses connaissances | Compréhension et apprentissage de son rôle de coproducteur du service | Compréhension du rôle de coproducteur (Goudarzi et Eiglier, 2006) |
| Adaptation | Incompréhensions et doutes sur les méthodes employées par le prestataire et inconnues du client (C1). Le client a appris au fil des contrats à faire confiance à son prestataire (C2) | Ne comprenant pas qu'on lui présente des résultats intermédiaires, le responsable marketing (C1) prend peur et met en pause le projet | Confiance envers les méthodes et outils du prestataire | Approche de l'acquiescence (Morgan et Hunt, 1994) |
| | Le client et la société de conseil établissent des compromis dans leurs processus d'innovation respectifs (C1), ils expérimentent ensemble de nouvelles méthodes et outils (C2/C4) | Le client (C1) accepte progressivement un concept l'ayant d'abord perturbé | Le client adapte son comportement aux besoins du prestataire | Acceptation d'influence (Smith et Barclay, 1997) et flexibilité (Heide et Minner, 1992) |
| Cocréation des connaissances | C1. Le client n'ouvre ses bases de connaissances que sur demande (C1), il est parfaitement autonome dans la création de connaissances (C2/C4) | Le client (C2) partage sans barrière des idées et concepts qui alimentent sa réflexion | Cocréation des connaissances | Cocréation de valeur (Vargo et Lusch, 2004) |
| | Le client impose au fil des explorations des spécifications et oriente la création des concepts en écartant certaines pistes et suggérant de nouvelles idées (C1 à C4) | « Le client participe pour t'éviter d'aller dans le mur » (chef de projet, agence de conseil) | Contrôle des orientations du projet par la création des connaissances | Approche du contrôle (Robertson et Swan, 2003) |
| Gestion du degré de liberté | Le client accorde de plus en plus d'autonomie au prestataire au fil de l'avancement du projet (C1 à C4) | Le client (C1) reconnaît son erreur : il a trop cherché à contrôler les explorations | Autonomie accordée au prestataire | Degré de liberté du consommateur (Ladwein, 2003) |
| | Le client détermine les limites des explorations (C1 à C4), il est à l'aise dans le processus de convergence/divergence des connaissances (C2/C4) | « Plus le client participe, plus sa zone de confort a la capacité d'augmenter et plus on peut aller loin » (chef de projet, agence de conseil) | Gestion du périmètre des explorations et des pistes d'innovation | |

client et de la société de service dans un contexte contractuel *d'open innovation*. À travers cette perspective deux apports méritent d'être soulignés. Premièrement, la mise en évidence de quatre processus de coproduction devrait permettre d'avoir une vision plus claire des compétences à mobiliser pour le client afin de mieux cerner les déterminants relatifs à l'attribution du rôle de chef de projet de l'organisation cliente (le rôle de ce dernier apparaît déterminant dans deux des quatre processus de coproduction mettant en évidence des activités d'apprentissage). Plus généralement cela faciliterait la constitution de l'équipe en fonction des compétences des individus à travailler avec des concepts plus ou moins abstraits selon la stratégie d'innovation. Deuxièmement, la considération des leviers de management permettrait aux sociétés de conseil en innovation de développer leur approche relationnelle du client et de l'aider à renforcer son rôle de coproducteur de manière à accroître la performance d'innovation du contrat et développer de nouvelles compétences et bases de connaissances. Cette recherche présente plusieurs limites. La première réside dans les profils relati-

vement homogènes des entreprises puisque les seuls clients de la société de conseil engagés dans les contrats de conception innovante sont des multinationales et leurs filiales. Deuxièmement, bien que certains aspects permettent clairement de relier la gestion des processus et la performance des projets, l'investigation de ces liens mériterait d'être davantage étudiée. À ce titre, nous suggérons le développement et/ou l'adaptation d'échelles de mesure des quatre processus identifiés à notre contexte afin que de futures recherches puissent mesurer l'impact de ces activités du client sur la performance du projet. Il pourrait aussi être intéressant de reconsidérer certains aspects de management de projet (planification, stade de développement, etc.) afin de rendre ses approches compatibles et performantes dans le cadre des nouvelles stratégies de conception. Le fait que les entreprises commencent à établir une différenciation claire entre leurs projets d'innovation et que les agences de conseil se développent de plus en plus sur les contrats de conception innovante constituent des signaux encourageants pour de futurs travaux autour de cette thématique.

BIBLIOGRAPHIE

- Bendapudi N. et Leone R.P. (2003). "Psychological implications of customer participation in co-production", *Journal of Marketing*, 67, p. 14-28.
- Bettencourt L.A., Ostrom A.L., Brown S.W. et Roundtree R.I. (2002). "Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services", *California Management Review*, 44, p. 100-128.
- Carton A., « La participation du consommateur dans la réalisation de l'offre : coproduction, un enjeu définitoire », *Actes du congrès du CERMAB, 9^e Journée de recherche en Marketing de Bourgogne*.
- Chesbrough H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press.

- Dabholkar P.A., “How to Improve Perceived Service Quality by Increasing Customer Participation”, *Developments in Marketing Science*, Dunlap B.J., Ed., Cullowhee N.C., *Academy of Marketing Science*, vol. XIII, p. 483-487.
- Den Hertog P. (2000). “Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation”, *International Journal of Innovation Management*, 4, p. 491-528.
- Goudarzi K. et Eiglier P. (2006). « La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : concept et dimensions », *Recherche et Applications Marketing*, vol. 21, n° 3, p. 65-90.
- Goudarzi K et Rouquet A., « Les rôles des clients dans la logistique de distribution des produits », *Décisions Marketing*, 69, p. 111-107.
- Hatchuel A. et Weil B. (2003). “A new approach of innovative design: an introduction to CK theory”, *In Proceedings, International Conference on Engineering Design*.
- Heide J.B. et Miner A.S. (1992). “The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buy-seller cooperation”, *Academy of management journal*, vol. 35, n° 2, p. 265-291.
- Imbert G. et Chauvet V. (2012). « De la capacité d’absorption à la capacité d’insémination », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 221, p. 111-127.
- Kelley T. et Littman J. (2005). *The ten faces of innovation: IDEO’s strategies for defeating the devil’s advocate and driving creativity throughout your organization*, New York, NY, Currency/Doubleday.
- Ladwein R. (2003). *Le comportement du consommateur et de l’acheteur*, 2^e édition, Economica.
- Le Masson P., Hatchuel A. et Weil B. (2007). « La gestion des champs d’innovation dans les entreprises : du NPD aux nouvelles stratégies de conception », *XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 juin.
- Le Masson P., Weil B. et Hatchuel A. (2006). *Les processus d’innovation – conception innovante et croissance des entreprises*, Hermès, Lavoisier, Paris.
- Lenfle S. et Loch C. (2010). “Lost Roots: How Project Management Came to Emphasize Control over Flexibility and Novelty”, *California Management Review*, vol. 53, n° 1, p. 32-55.
- Lincoln Y.S., et Guba E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*, 75, SAGE Publications, Incorporated.
- Lovelock C. et Young R. (1979). “Look to consumers to increase productivity”, *Harvard Business Review*, vol. 57, n° 3, p. 168-178.
- Maniak R., et Midler C. (2008). “Shifting from co-development to co-innovation”, *International journal of automotive technology and management*, vol. 8, n° 4, p. 449-468.
- Meeus M.T.H., Oerlemans L.A.G. et Hage J. (2001). “Patterns of Interactive Learning in a High tech Region”, *Organization Studies*, vol. 22, n° 1, p. 145-172.
- Miles I., Kastrinos N., Flanagan K., Bilderbeek R., den Hertog P., Huntink W. et Bouman M. (1995). “Knowledge-intensive business services. Users, carriers and sources of innovation”, *Prest Report to DG13 Sprint-Eims*.

- Miles M.B. et Huberman A.M. (1991). *Analyse des données qualitatives – Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université.
- Mills P.K. et Moberg D.J. (1982). “Perspectives on the technology of service operations”, *Academy of Management Review*, p. 467-478.
- Morgan R.M. et Hunt S.D. (1994). “The commitment-trust theory of relationship marketing”, *The journal of marketing*, p. 20-38.
- Morrison E.W. (2002). “Newscomer’s relationships: the role of social network ties during socialization”, *Academy of management Journal*, vol. 45, n° 6, p. 1149-1160.
- Nogatchewsky G. (2003). « L’exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 147, p. 173-183.
- Payne A.F., Storbacka K. et Frow P. (2008). “Managing the co-creation of value”, *Academy of Marketing Science*, 36, p. 83-96.
- Prahalad C.K. et Ramaswamy V. (2000). “Co-opting customer competence”, *Harvard Business Review*, n° 78, p. 79-90.
- Robertson M. et Swan J. (2003). “Control-What Control? Culture and Ambiguity Within a Knowledge Intensive Firm”, *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 4, p. 831-858.
- Segrestin B. (2003). La gestion des partenariats d’exploration : spécificités, crises et forme de rationalisation, Thèse de l’ENSMP.
- Smith J.B. et Barclay D.W. (1997). “The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships”, *The Journal of Marketing*, p. 3-21.
- Vargo S.L. et Lusch R.F. (2004). “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, 68, p. 1-17.
- Weiss A. (1998). *Million dollar consulting: the professional’s guide to growing a practice*, New York, McGraw-Hill.
- Williamson O.E. (1996). *The Mechanisms of Governance*, New York, Oxford University Press.
- Wognum P.M., Fisscher O.A.M. et Weenink S.A.J. (2002). “Balanced relationships: management of client–supplier relationships in product development”, *Technovation*, 22, p. 341-351.
- Yin R.K. (2003). *Case study research, design and methods*, 3rd ed. Newbury Park, Sage Publications.
- Zahra S.A. et Georges G. (2002). “Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension”, *Academy of management review*, p. 185-203.
- Zhao J.Z. et Anand J. (2009). “A multilevel perspective on knowledge transfer: evidence from the Chinese automotive industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 30, n° 9, p. 959-983.

