

# LES CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ DU CONSEIL EN MANAGEMENT

Thèse pour le Doctorat (N. R.) de  
Sciences Économiques  
présentée et soutenue publiquement par

**Anne-Marie JANUEL**

**M. André BARCET**, Maître de Conférences, Université de Lyon 2, Directeur de  
Thèse  
19 mai 2000

**JURY M. Khaled BOUABDALLAH**, Maître de Conférences, Université de Saint-Étienne, Rapporteur  
**M. Jean GADREY**, Professeur, Université de Lille 1, 011Rapporteur **M. Jean-Yves LESUEUR**,  
Professeur, Université de Lyon 2, Président



# Table des matières

<b>REMERCIEMENTS .</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE . .</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE 1 ORIGINE ET ACTUALITÉ DU MARCHÉ DU CONSEIL EN MANAGEMENT . .</b>	<b>13</b>
Section 1 - Le marché du conseil en management : quelques éléments historiques . .	14
A- Comment s'est constitué ce lieu ? . .	15
B- Apparition et développement d'une demande et d'une offre de conseils en management .	24
Conclusion Section 1 . .	34
Section 2 - L'actualité du marché du conseil en management .	35
A- Du point de vue des comportements des acteurs . .	35
B - D'un point de vue sectoriel . .	55
Conclusion Section 2 . .	67
Section 3 - De la transaction à la production en commun sur le marché du conseil : problèmes et solutions .	68
A- Mise en évidence de problèmes de constitution du marché et de coordination de la production .	69
B - Des solutions pour contourner ces différents problèmes . .	82
Conclusion Section 3 . .	94
Conclusion Partie 1 . .	97
<b>PARTIE 2 ANALYSES ACTUELLES DE LA CONSTITUTION DU MARCHÉ ET DE LA COORDINATION DE LA PRODUCTION .</b>	<b>101</b>
Section 1 - Les analyses des relations dans la firme .	103
A - L'analyse néoclassique de la firme et ses premières remises en question .	104
B - Les nouvelles théories de la firme .	115
Conclusion Section 1 . .	170
Section 2 - Les analyses des relations interfirmes .	171
A - La relation de service . .	172
B - L'entreprise de service et ses différents partenaires .	198

Conclusion Section 2 . .	221
Conclusion Partie 2 . .	222
<b>PARTIE 3 LE FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ DU CONSEIL . .</b>	<b>225</b>
Section 1 - Les spécificités du conseil ou les trois réalités fondamentales de l'économie des services .	227
A - La singularité .	227
B - Le temps .	236
C - Les proximités .	244
Conclusion Section 1 . .	255
Section 2 - Des représentations de l'activité de conseil .	256
A - Une représentation en termes de relations .	257
B - Une représentation en termes d'espaces .	261
Conclusion Section 2 . .	270
Section 3 - Le fonctionnement du marché du conseil . .	271
A - Un problème d'auto-organisation . .	272
B - Les conditions de fonctionnement du marché du conseil .	276
Conclusion Section 3 . .	288
Conclusion Partie 3 . .	289
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .</b>	<b>291</b>
<b>ANNEXE : MÉTHODOLOGIE .</b>	<b>299</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .</b>	<b>301</b>

---

à Julie, à Marie



## REMERCIEMENTS

Je remercie André BARCET pour avoir accepté d'encadrer ce travail de thèse, particulièrement pour l'aide précieuse qu'il m'a apportée au travers de commentaires, de critiques et de réflexions qui m'ont amenée à rechercher toujours plus de clarté, mais aussi de rigueur dans mon propos, et de solidité dans mon argumentation.

Je voudrais témoigner toute ma gratitude à Messieurs les membres du jury pour l'honneur qu'ils me font de participer à cette soutenance et pour le temps sacrifié à l'évaluation de ce travail.

Mes pensées se dirigent naturellement vers Pascal BILLAND et Joël BONAMY qui ont eu la gentillesse de relire attentivement chacune des parties de ce travail ; par leurs suggestions nombreuses et leurs conseils avisés, ils ont contribué à l'enrichir grandement.

Que Michel BELLET, directeur du CREUSET, trouve ici l'expression de ma profonde reconnaissance, lui qui, jusqu'à la fin de cette thèse m'a toujours tenu les portes du centre ouvertes et facilité l'accès à tout un ensemble de moyens (matériels et financiers) ; une attention toute particulière va à Lise CAUSSE pour la qualité de son travail documentaire et pour son sourire constant. Cette thèse s'est achevée au GATE, aussi je tenais à remercier Jean-Louis RULLIÈRE pour l'accueil bienveillant qu'il m'a réservé.

Je pense également à Amaury GRIMAND, Alain-Charles MARTINET et Franck TANNERY, du centre de recherches en gestion EURISTIK, qui m'ont associée à leurs travaux et donné l'occasion de compléter mon approche bibliographique par une approche terrain : je les en remercie chaleureusement.

Pour terminer, mille mercis à mes parents pour le courage et la volonté dont ils ont toujours fait preuve : des exemples solides qui m'ont influencée et certainement permis d'aller au terme de ce travail. Mille excuses aussi à tous ceux qui ont dû me supporter dans les moments difficiles de la thèse.

Les opinions exprimées dans la présente thèse n'appartiennent qu'à moi seule et j'assume l'entière responsabilité des erreurs restantes.





# INTRODUCTION GÉNÉRALE

La "tertiarisation" des économies les plus avancées est massive. En effet, le secteur des services<sup>1</sup> est en croissance forte du point de vue de la production, de la valeur ajoutée et de l'emploi ; cette croissance concerne principalement le tertiaire marchand<sup>2</sup>. A l'intérieur de cet ensemble, ce sont surtout les services marchands<sup>3</sup> qui ont connu la croissance la plus significative : entre 1960 et 1995 ces services ont nettement augmenté leur influence dans l'économie française passant de 11 % à 17 % de la valeur ajoutée. Parmi ces services marchands, ce sont les services aux entreprises qui ont connu l'expansion la plus spectaculaire. Ils rassemblent les postes et télécommunications, les activités de conseil et d'assistance (juridiques, techniques, informatiques, publicitaires...), les services opérationnels (routage, nettoyage, travail temporaire...) et les activités de recherche et développement. En volume, leur production a été multipliée par plus de huit depuis le début des années 60, de sorte qu'en 1995 elle représentait les deux tiers de la production des services marchands. Cela s'explique par le fait que la part des services aux

<sup>1</sup> Le secteur des services ou le tertiaire comprend le tertiaire marchand et les services non marchands.

<sup>2</sup> Le champ du tertiaire marchand retenu ici est celui de la commission des comptes des services. Il regroupe les services marchands, les services financiers, le commerce, les transports, la location immobilière, les services d'éducation, de l'action sociale et de la santé.

<sup>3</sup> Toujours d'après la commission des comptes des services, les services marchands regroupent trois grands champs d'activité : services aux entreprises, services aux particuliers et activités immobilières.

entreprises dans les consommations intermédiaires a plus que doublé entre 1960 et 1995, passant de 6,9 % à 18,6 %<sup>4</sup>.

Au point de vue théorique, les choses ont beaucoup évolué. Alors que pendant longtemps les services étaient considérés comme improductifs (notamment pour A. SMITH ou K. MARX)<sup>5</sup>, les économistes contemporains parlent de production de richesses par les services, et même d'économie des services<sup>6</sup>.

En effet, depuis les années soixante beaucoup d'économistes (et notamment V. R. FUCHS 1968 et D. BELL 1973) ont mis l'accent sur le fait que l'aspect immatériel du travail allait prendre le pas sur l'aspect matériel, quel que soit le secteur, qu'une société de service allait se substituer à la société industrielle : le marché des idées, de l'intangible, du savoir et de la maîtrise de l'information l'emporterait alors sur celui des choses.

Plus tard, P. MALESKA (1985) a repris ces idées dans un schéma intitulé **"Le changement de société, expansion du secteur dominant"**, dans lequel il met en évidence les phases successives de développement de la société et du système productif : on serait passé d'une société de besoins de base à laquelle correspondrait la phase agricole, à une société de besoins tangibles à laquelle correspondrait la phase industrielle, et on passerait à une société de besoins intangibles à laquelle correspond une phase post-industrielle ou de service.

Alors que pour P. MALESKA (1985), ces changements relèvent de la croissance des besoins (intangibles), pour J. DE BANDT (1995) ils proviendraient plutôt du passage d'une économie fondée sur l'énergie à une économie fondée sur l'information<sup>7</sup>, tout simplement parce que l'information devient source de valeur et de richesse, et facteur de compétitivité. Cela dit, l'information a toujours été présente et nécessaire pour produire, mais aujourd'hui c'est son traitement qui devient déterminant, beaucoup plus que par le passé. Plus précisément, l'information en provenance de l'environnement que l'entreprise doit traiter n'est plus répétitive, prévisible, les décisions ne sont plus programmables, au contraire, les informations sont massives, perturbées, non stables et les décideurs ne peuvent donc plus anticiper l'évolution des variables de leur environnement. Dès lors, le travail à réaliser sur l'information pour pouvoir l'utiliser efficacement est beaucoup plus important et délicat que dans le passé. L'information devient alors une ressource

---

<sup>4</sup> Pour plus de détails cf. C. ROUQUETTE (1997) sur l'essor des services depuis les années 60, *INSEE Résultats* (1998) sur l'évolution de la production et de la valeur ajoutée dans les services depuis les années 80, T. PIKETTY (1998) sur la croissance des emplois dans les services.

<sup>5</sup> Pour A. SMITH, les services recouvrent les serviteurs de l'État, les ecclésiastiques, les gens de loi, les médecins, les services personnels et les gens de lettres et du spectacle, mais le commerce et les transports en sont exclus. Les services ne produisant pas de résultats tangibles sont improductifs. Pour K. MARX, le travail productif est lié à la marchandise qui est matérielle, par conséquent, du fait de leur immatérialité, les services sont improductifs.

<sup>6</sup> V. R. FUCHS (1968) est le premier à utiliser l'expression d'économie des services.

<sup>7</sup> La part informationnelle de la valeur des produits tend à augmenter, environ 4/5 des prix à la consommation des produits dans les pays développés, et elle représente la part la plus importante de la valeur ajoutée.

stratégique à partir du moment où elle est traitée, décodée, enrichie, lisible, intelligible... Sa valeur va alors dépendre de sa pertinence (adéquation aux besoins) et de son accessibilité. Par conséquent, dans la mesure où l'activité informationnelle devient un enjeu économique important, on voit émerger une phase de marchandisation des informations avec le développement de nouvelles activités et notamment des activités de "*services informationnels*" (J. DE BANDT 1995)<sup>8</sup>. Ces services consistent à modifier l'"état" (informationnel) du bénéficiaire, c'est-à-dire qu'il s'agit de le mettre en "état" d'être (mieux) informé afin qu'il prenne de bonnes décisions. Dans les organisations clientes, ces services contribuent à une meilleure adaptation à l'environnement et à une modernisation des systèmes de par la production et le transfert d'informations qu'ils autorisent.

Finalement, c'est l'évolution de l'environnement (plus instable et plus complexe) qui conduit à une société de besoins intangibles (pour reprendre P. MALESKA 1985) et à une économie fondée sur l'information (pour reprendre J. DE BANDT 1995), plus précisément fondée sur le traitement efficace de l'information.

Ces constatations concrètes (chiffrées) et ces réflexions théoriques sur la place des services aux entreprises et notamment des "*services informationnels*" dans le système productif, incitent à faire des analyses concrètes sur leur mode de fonctionnement, d'autant plus qu'il n'existe pas de corpus théorique achevé sur l'économie des services. Mais chercher à faire de telles analyses est délicat du fait de l'hétérogénéité de ces services. Dans ces conditions nous choisissons de cibler l'analyse sur les activités de conseil.

D'après le dictionnaire *Larousse*, le conseil signifie "***avis donné ou demandé sur ce qu'il convient de faire***". Cette courte définition implique d'une part, la présence d'au moins deux individus, et d'autre part, l'existence d'un différentiel de "savoir" entre ces deux individus. Dans les activités de conseil, un des individus est le prestataire, celui qui est sollicité pour un conseil, l'autre est le client, celui qui manque d'informations et qui ne sait donc que faire. En ce qui concerne le différentiel de "savoir", des précisions sont données par J. GADREY *et alii* (1992), selon lesquelles les conseils articulent deux fonctions, qui sont dominées par deux types de compétences ; la première est relative au travail, la seconde au service :

- une fonction intellectuelle d'analyse, d'étude et d'expertise, appuyée à la fois sur des savoirs spécialisés de haut niveau et sur l'expérience de résolution de problèmes dans un certain champ de connaissance ;

- une fonction intellectuelle, caractéristique du conseil, qui porte sur l'identification et la formulation de problèmes et de projets, sur l'adaptation et la transmission de savoirs à d'autres agents (appartenant en l'occurrence à une entreprise ou à une organisation), sur l'aide à la décision (décision relevant en général du client), et, de plus en plus souvent, sur l'aide à la mise en oeuvre de tout ou partie de ces décisions.

<sup>8</sup> Dans l'ensemble du tertiaire, il s'agit d'activités de services marchands affectées aux entreprises, en excluant les services de confort (c'est-à-dire tous les services aux entreprises qui affectent le cadre de travail -entretien, nettoyage, sécurité...- ou de vie -restauration, loisirs...- du personnel). Ces services informationnels ont une relation soit au marché, soit à la production, soit à la stratégie (J. DE BANDT 1995, p. 24).

Finalement, la dénomination "activités de conseil" permet de mettre en avant le rôle de l'individu dans le traitement de l'information (recherche, transformation, association à d'autres informations...) et surtout dans la production de connaissances utiles. Cet intitulé est plus concret et moins théorique que l'intitulé "*services informationnels*" qui mettait l'accent principalement sur l'information ; ici c'est le comportement de l'individu, face à l'information et dans la production de connaissances, qui est au premier plan.

Mais ces connaissances produites sont particulières ; ceci va permettre de distinguer le conseil d'autres activités. Ces connaissances ne sont pas entièrement formalisées, ce qui distingue le conseil de la recherche dont le résultat serait une connaissance formalisée ; ces connaissances ne sont pas totalement validées, ce qui distingue le conseil des activités d'enseignement qui diffusent des connaissances normalement validées ; ce ne sont pas non plus des informations, ce qui distingue le conseil des activités journalistiques et informationnelles. Ce sont des connaissances en construction et en co-construction dont la finalité est opérationnelle.

Parmi les activités de conseil, C. SAUVIAT (1991) distingue le conseil en management (ou conseil en organisation), l'expertise comptable et l'audit, le conseil juridique et fiscal, le conseil en informatique. Nous choisissons de nous intéresser au conseil en management. Cette activité peut être effectuée en interne : des individus dans l'entreprise ou l'organisation ont un rôle de consultant. Il peut être effectué en externe et dans ce cas le client (entreprise ou organisation) fait appel à un prestataire (externalisation). Dans ce travail, nous nous situons du point de vue des professionnels externes qui peuvent être des cabinets de conseil ou des conseils indépendants, et plus précisément nous nous situons du côté des professionnels français, même si l'activité a beaucoup été influencée par les géants du conseil, c'est-à-dire les grandes firmes anglo-saxonnes.

S'intéresser au conseil en management conduit à considérer le "*produit*", la place et le rôle du demandeur de même que la place et le rôle de l'offreur, d'une toute autre façon que dans le monde industriel.

D'une part, si comme pour les biens, la relation marchande de la vente d'un service repose sur un transfert d'argent, une différence apparaît lorsqu'on regarde le contenu de ce qui est vendu : le service ne se traduit pas par un transfert de droit de propriété. Autrement dit, le service n'est pas un "objet de désir" dans le sens où il n'est ni un objet d'appropriation, ni d'accumulation.

D'autre part, s'il n'y a pas transfert de droits de propriété, il y a création d'un droit de créance qui implique un engagement réciproque entre le producteur du service et le bénéficiaire qui peut être le client. Autrement dit, le client attend du prestataire une solution à son problème, il est le créancier, il a vis-à-vis du débiteur (le prestataire) un droit de créance. Dès lors, le client n'achète pas un conseil comme il achèterait un bien quelconque. Au contraire, le client délègue la réalisation d'un acte à un prestataire et lui demande d'apporter une solution face à son problème ; tous deux entrent dans une relation de service. Le consultant devient "maître du faire" car le demandeur n'a pas de pouvoir pour définir comment se fera la prestation. L'offreur a donc des plages d'autonomie dans le sens où il définit le service comme il l'entend (devis, méthodologies

employées...). Par contre à côté de ces plages d'autonomie, il y a des phénomènes d'interaction où prestataire et client dialoguent pour cadrer le problème, pour aboutir à une solution adaptée à l'organisation du client, pour définir les critères d'évaluation et les objectifs que la solution doit apporter. C'est pourquoi le client ne choisit pas une prestation qui existerait *ex ante*, mais participe à la construction de la solution qui apparaît *ex post* : on parle alors de processus de co-production ou de co-construction : le client "*ne fait pas faire*" mais "*fait avec*" le consultant (double engagement dynamique).

Enfin, si le bien est palpable, le "*produit-conseil*" de son côté ne s'impose pas par sa matérialité. Dès lors, on perçoit l'intérêt majeur d'un apprentissage interactif. Plus précisément, le consultant construit une solution qui n'aura de valeur que si elle est mise en mouvement à l'aide de connaissances spécifiques. Aussi, une fois la remise du service (fin du processus de prestation), le client qui se retrouve seul doit avoir assimilé ces connaissances, d'où l'intérêt du transfert, du prestataire au client, des connaissances créées. C'est dans la relation de service que cette transmission va s'opérer. Les effets du service dépendront alors des capacités de l'utilisateur à tirer parti du service fourni, c'est-à-dire à assimiler et valoriser les connaissances reçues.

Ces quelques précisions conduisent à considérer ces activités de conseil en management comme très spécifiques par rapport aux activités industrielles, comme nous venons de le voir, mais également par rapport aux autres activités de conseil citées par C. SAUVIAT (1991). En effet, le conseil en management est non réglementé, c'est-à-dire qu'il n'est pas soumis à un ordre (à la différence de l'expertise comptable ou du conseil juridique), les solutions sont de celles qui s'imposent le moins par leur matérialité (à la différence du conseil informatique), et l'apprentissage interactif dans cette activité-là semble beaucoup plus nécessaire que dans les autres activités de conseil.

Ces précisions conduisent également à pointer de nombreuses incertitudes surtout du côté du client. Il y a indétermination du produit : la prestation n'existe pas *ex ante*, elle se construit dans la relation avec le client. Il y a différé d'évaluation : *ex post* c'est-à-dire à l'issue du processus de prestation, il est délicat de procéder à des évaluations, par exemple des externalités peuvent se manifester à plus ou moins long terme.

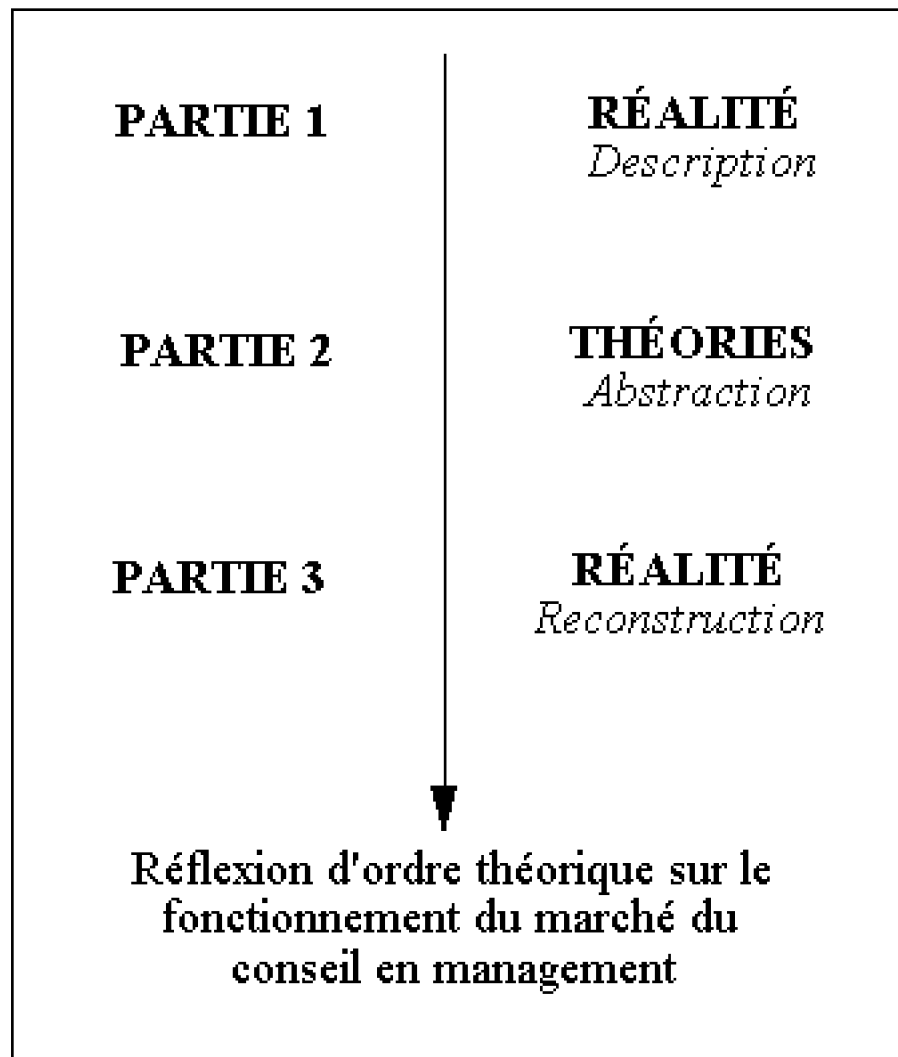
Par conséquent, on peut se demander comment ces activités peuvent perdurer ou comment un marché durable peut exister. Plus précisément, la spécificité des activités de conseil en management et notamment du "*produit-conseil*" conduit à s'interroger sur la manière dont le marché du conseil se développe, évolue et se structure. Ces questions constituent le point de départ de nos réflexions, autrement dit notre problématique est la suivante : nous voulons comprendre comment ce marché fonctionne. L'objectif de ce travail est alors d'apporter des éclaircissements sur le fonctionnement du marché du conseil en management.

Pour atteindre cet objectif, dans une première partie nous planterons le décor c'est-à-dire que nous préciserons autant que possible les contours du conseil en management et décrirons les spécificités du fonctionnement de ce marché. Aussi, d'abord dans une perspective historique, nous décrirons les différentes étapes d'émergence, de structuration et de développement du marché du conseil en management. Ensuite, nous rentrerons un peu plus dans le détail de ces activités en présentant leurs caractéristiques

actuelles. Enfin, dans une vision dynamique du marché nous discuterons de la manière dont les acteurs se rencontrent et ensuite produisent en commun. Cela nous amènera à pointer différents problèmes et à mettre en évidence les dispositifs construits par les acteurs du conseil pour atténuer ces problèmes. Nous aurons alors décrit une réalité, celle du fonctionnement du marché du conseil.

Dans une deuxième partie, il s'agira de reconstruire cette réalité, de lui donner un sens précis, en somme il s'agira de l'expliquer. Pour ce faire, nous questionnerons diverses théories économiques qui pourraient nous éclairer sur le fonctionnement du marché et apporter des explications pertinentes. Autrement dit, il s'agira de confronter les conclusions théoriques aux réalités du terrain. Même si la question du fonctionnement du marché oriente plus naturellement vers des théories qui s'intéressent aux relations interfirmes (relations prestataire-client et prestataire-partenaire(s)), il ne faut pas négliger les théories centrées sur les relations intrafirmes parce que ces relations participent également à la cohérence et à la crédibilité du marché. Par exemple, les mécanismes d'incitation développés dans la firme, les routines mises en place, l'apprentissage organisationnel... sont autant de moyens qui vont influencer sur les comportements des consultants dans leurs missions. Dès lors, deux points de vue seront exposés : celui des théories de la firme et celui des théories qui s'intéressent aux relations interfirmes. Mais comme la firme de conseil a sa propre spécificité (elle n'a pas les problèmes communs à toutes les firmes), il s'avèrera délicat de s'appuyer pleinement sur ces théories.

Dans une troisième partie, devant les limites des théories économiques à rendre compte de la spécificité du marché du conseil et à expliquer son fonctionnement, nous apporterons notre propre réponse. Il s'agira de reconstruire la réalité suivant notre représentation du marché laquelle s'appuie sur une approche de type bibliographique et sur des entretiens (cf. annexe). Plus précisément, cette troisième partie sera l'occasion de structurer nos connaissances, d'une part en mettant l'accent sur trois notions particulières permettant de distinguer très nettement les activités de conseil en management d'autres activités : la singularité, le temps et les proximités ; d'autre part en construisant un schéma où la combinatoire d'"*espaces-production*" et d'"*espaces-échanges*" va assurer le développement du marché. Cette accumulation de connaissances nous permettra alors de reconstruire ce que l'on croit savoir de la réalité, autrement dit elle nous permettra d'apporter notre explication au fonctionnement du marché du conseil.

*Schéma de la démarche*

Globalement, cette recherche va apporter des éclaircissements sur le fonctionnement particulier d'un marché. Au-delà de ce résultat attendu (c'était l'objectif du travail), la recherche débouche sur un enrichissement du concept de coordination : coordonner sur le marché du conseil ce n'est pas seulement articuler les comportements d'acteurs dans un but productif, mais c'est également mettre en place les conditions préalables à la production (amont) et analyser les effets de celle-ci (aval). Coordonner c'est agir mais aussi anticiper et réagir, d'où l'aboutissement de cette recherche sur un concept de "coordination dynamique".





# PARTIE 1 ORIGINE ET ACTUALITÉ DU MARCHÉ DU CONSEIL EN MANAGEMENT

Le conseil en management correspond à l'ensemble des activités de conseil externe, destinées à améliorer la stratégie, l'organisation, la gestion, le développement des entreprises et organisations clientes (J.-B. HUGOT 1993). Bien que lapidaire, cette définition cerne assez bien l'objectif de ces activités : aider les entreprises ou organisations à s'adapter au changement. Si l'objectif est simple, les interventions des conseils en management sont d'une grande diversité : les consultants sont tout à la fois ***"Vecteurs de diffusion dans les entreprises des innovations en matière de techniques et d'outils de gestion, promoteurs de méthodes d'amélioration de la productivité visant à renforcer la compétitivité de leurs clients, experts apportant leur assistance aux directions générales lors de la définition des grandes orientations, notamment en matière de stratégie..."*** (A. LEGENDRE 1987, p.73).

Dans la définition précédente, cette fonction de conseil s'incarne dans des individus qui l'exercent en tant que professionnels (conseil externe), mais elle peut très bien être du ressort de salariés d'organisation. Quand cette fonction s'exerce de manière autonome à travers des professionnels, c'est-à-dire quand une offre de conseil se structure afin de rencontrer une demande, elle prend un caractère marchand et participe au développement d'un marché.

Dès lors, on peut se demander comment le marché du conseil en France a trouvé le jour, autrement dit quelles ont été les conditions d'émergence, de structuration et de développement d'un tel marché. Pour répondre à cette question et pour décrire l'évolution du marché du conseil, il faudra s'intéresser aux changements dans l'activité de conseil en management, mais également dans la demande et dans l'offre et tenir compte des influences extérieures notamment anglo-saxonnes.

La question précédente renvoie à une dimension historique et cherche à rendre compte de l'évolution d'un métier. La genèse nous permet donc de mieux comprendre la situation présente, faite d'offres et de demandeurs aux caractéristiques bien particulières. C'est sur ces dernières qu'il s'agira de s'arrêter afin de tracer un peu plus précisément les contours d'une activité assez mal connue.

Ces derniers aspects du conseil en management nous apporteront une photographie du marché. Cependant, il serait bien de dépasser cette perspective relativement dichotomique (d'un côté les clients et de l'autre les prestataires) et descriptive, et aborder ce marché sous l'angle des interactions entre acteurs. Nous nous interrogerons alors sur le fonctionnement du marché, c'est-à-dire sur les mécanismes facilitant la rencontre d'acteurs et leur production en commun.

Afin de répondre à ces questions, cette partie s'articulera de la manière suivante : dans une première section, au travers d'un détour par l'histoire d'un métier (le conseil en management), nous décrirons les différentes étapes d'émergence, de structuration et de développement du marché du conseil en management ; une deuxième section présentera les caractéristiques actuelles de cette activité ; enfin dans une vision dynamique du marché (section 3), nous discuterons de la manière dont les acteurs se rencontrent (réflexion sur la constitution du marché) et de leurs difficultés à se coordonner dans la production de la prestation.

## Section 1 - Le marché du conseil en management : quelques éléments historiques

Dans cette première section, nous allons revenir sur la notion de marché dans sa formulation la plus générale et la plus simple. En utilisant un lexique d'économie<sup>9</sup> et en faisant une adaptation aux activités de conseil en management, on peut dire que le marché du conseil en management correspond au lieu de rencontre d'une demande et d'une offre de services (conseils).

A partir de cette définition<sup>10</sup> plusieurs questions émergent concernant :

---

<sup>9</sup> A. SILEM, J.-M. ALBERTINI (dir.) (1995). *Lexique Économie*. Paris : Dalloz.

<sup>10</sup> Nous laissons de côté, pour le moment, le terme "rencontre". Les interrogations autour de ce terme viendront en fin de 1ère partie et aideront à décrire le fonctionnement du marché.

le lieu : comment s'est constitué ce lieu c'est-à-dire comment une activité qui était au départ réalisée dans une entreprise, devient peu à peu autonome et s'externalise pour donner naissance à un véritable marché ?

la demande et l'offre de conseils : pourquoi un tel besoin de conseils apparaît et comment se positionne l'offre par rapport à la demande ?

Chacun de ces points va constituer une sous-partie dans cette section.

Parce que le marché, l'offre et la demande de conseils n'émergent pas instantanément, parce que leurs caractéristiques changent, les questions précédentes doivent être abordées sur le long terme.

### A- Comment s'est constitué ce lieu ?

---

Quelles que soient les périodes, quelles que soient les entreprises, quelles que soient les techniques managériales appliquées..., la logique reste la même : gagner en productivité pour devenir encore plus compétitif. La recherche de méthodes pour économiser les ressources ou de techniques pour réaliser des gains de productivité est une activité d'organisation (ou de management). Cette activité, quand elle est externalisée traduit l'existence d'un marché. Toutefois, ce dernier n'est pas sans causes, mais trouve son origine dans une série de petits événements, d'initiatives, de stimulations... Dès lors, comment une activité qui existait au sein des entreprises prend-elle peu à peu un caractère marchand, conduisant au développement d'un véritable marché ?

Pour répondre à cette question concernant l'émergence, la structuration et le développement du marché du conseil en management, il est nécessaire de se placer au niveau de l'activité de conseil en management. Il s'agit donc ici de dérouler les divers éléments qui ont contribué à l'évolution de cette activité, et donc qui ont contribué à la constitution d'un marché. Cette étape reste purement descriptive.

Différents pionniers du conseil en organisation (ou du conseil en management)<sup>11</sup> vont explorer de nouvelles méthodes pour économiser les ressources (United Nations 1993). Par exemple, aux États-Unis, on peut citer Frank et Lillian GILBRETH qui développent de nouvelles méthodes pour améliorer l'efficacité des maçons, basées sur le temps et l'étude du mouvement, ou F. W. TAYLOR qui applique des méthodes similaires dans la production d'armes. Il s'agit alors de mettre en place une organisation scientifique du travail (OST) afin de baisser les prix de revient. En France, H. FAYOL va mettre l'accent sur les capacités administratives des dirigeants, sur les qualités des "chefs", sur la rationalisation de l'administration et du commandement. F. W. TAYLOR s'intéresse aux problèmes d'organisation industrielle du travail (c'est-à-dire à l'atelier) alors que H. FAYOL s'oriente vers les problèmes de gestion administrative et de direction (c'est-à-dire vers

---

<sup>11</sup> Nous parlons indifféremment du conseil en management ou du conseil en organisation, les consultants étant au départ principalement orientés vers des problèmes techniques d'organisation.

l'entreprise).

Revenons sur l'origine du conseil en management, d'abord aux États-Unis puis en France. Ce détour par l'expérience américaine est nécessaire tant a été importante l'influence anglo-saxonne dans l'évolution du métier et du marché en France<sup>12</sup>.

### 1 - D'abord aux États-Unis...

C'est principalement aux États-Unis, à la fin du 19ème siècle, que l'activité de conseil en management (pour la dénomination actuelle) ou d'ingénieur-conseil<sup>13</sup> (pour la dénomination de l'époque) se développe, notamment sous l'influence du taylorisme.

Dans ce modèle-là, il s'agit d'assurer une production de masse à moindre coût. Pour ce faire, chaque élément constituant de l'entreprise (matières premières, main d'oeuvre, produits en cours de fabrication...) doit être transformé en un système rigoureux, établi sur des bases "scientifiques" et orienté vers l'efficacité maximum<sup>14</sup>. On parle alors de rationalisation du travail<sup>15</sup>. Chaque constituant est donc articulé aux autres à l'aide d'outils de gestion : instruments de mesure (règles à calcul ou chronomètres), instructions écrites (définitions de tâche), dispositions financières (tarifs, primes) et diverses autres procédures (sélection des nouveaux embauchés, éducation ouvrière, réunions de service...). Il s'agit donc d'agencer l'organisation de telle façon qu'elle atteigne une efficacité maximale<sup>16</sup> : ce sera le rôle de l'ingénieur qui, selon F. W. TAYLOR, doit avoir une position centrale et dominante par rapport à l'ensemble de l'usine, ce qui ne va pas sans poser de multiples problèmes<sup>17</sup> <sup>18</sup>. L'ingénieur va donc veiller à réaliser une **"adaptation consciente, réfléchie, exacte et efficace des moyens aux fins poursuivies"** (A. SILEM et J.-M. ALBERTINI 1995, p. 477)<sup>19</sup>.

Les idées de F. W. TAYLOR vont se diffuser par la publicité faite à son travail (ouvrages) et par la publicité effectuée par les entreprises appliquant ses principes. Dès lors, la création d'entreprises de conseil va être stimulée et sera vecteur de diffusion des

---

<sup>12</sup> Pour cette étape "historique", nous nous appuyons principalement sur les travaux suivants : L. BOLTANSKI (1982), C. SAUVIAT (1991), UNITED NATIONS (1993) et M. VILLETTE (1988).

<sup>13</sup> M. VILLETTE (1988) considère F. W. TAYLOR comme l'inventeur de cette profession.

<sup>14</sup> Voir F. W. TAYLOR (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brother.

<sup>15</sup> Voir notamment P. LORINO (1989), chapitre 2 intitulé "L'entreprise-machine".

<sup>16</sup> Il s'agit donc d'un modèle d'allocation qui a une mission "métrologique" (P. LORINO 1995) : mesurer intrants et extrants, fournir une image fidèle du rendement de la machine.

<sup>17</sup> Les parties prenantes s'affrontent : d'un côté les ingénieurs tayloriens et de l'autre les patrons traditionnels, contremaîtres et ouvriers professionnels, qui perdent de leur autorité, de leur faculté d'organiser l'atelier à leur façon, de répartir le travail, de régler son rythme.

<sup>18</sup> De 1880 à 1920, la profession d'ingénieur passe aux États-Unis, de 7 000 à 136 000 membres.

principes tayloriens. L'apparition des premières entreprises de conseil, de même que les premières associations professionnelles vont alors marquer le début de la professionnalisation de la gestion (C. SAUVIAT 1991). En 1881, Arthur D. LITTLE crée sa société, en 1899 l'*American Association of Industrial Management* émerge, puis en 1911 va apparaître la *Society for the Promotion of the Science of Management* à l'initiative de F. GILBRETH qui deviendra la *Taylor Society* puis la *Society for the Advancement of Management*. En 1914, Edwin BOOZ va offrir à Chicago des "*business research services*". De même, James O. McKINSEY va fonder son entreprise en 1926<sup>20</sup>.

Dans le début de l'histoire du conseil en management, la plus grande partie des prestations se concentraient sur des méthodes d'amélioration du travail dans les usines. Mais cette activité ne va pas connaître un grand succès jusqu'à la seconde guerre mondiale. C'est la guerre qui va donner un nouvel élan à la profession : le contexte impliquait le recours à de nombreux travailleurs dans les usines, qui pour la plupart étaient non formés... ; on a alors fait appel aux consultants pour résoudre les goulots d'étranglement et pour former les travailleurs. Après la guerre, les demandes pour le conseil en management se multiplient, conséquence de l'accélération du changement technique, de l'internationalisation de l'économie, de l'augmentation de la complexité (dans les firmes et dans leur environnement)... Les "vieilles" entreprises de conseil ont eu à cette époque une croissance phénoménale et de nouvelles firmes pénètrent sur le marché.

Finalement, ce n'est que lentement que les points de vue vont converger sur le thème de l'intérêt commun des patrons et des ouvriers à faire croître la productivité. Aux États-Unis, il aura fallu attendre plus de cinquante ans (c'est-à-dire de la fin du 19ème jusqu'à la seconde guerre mondiale), pour que l'activité de management soit reconnue.

## 2 - ... et en France

En France, on va passer d'un conseil en management orienté principalement vers des solutions "tayloriennes"<sup>21</sup> (culture technique), pour arriver à un conseil en management plus ouvert qui propose des solutions avec des aspects sciences humaines et sociales, stratégie, informatique...

C'est H. LE CHATELIER, ingénieur au Corps des mines et professeur à l'École des mines, qui va introduire, en France, à partir de 1907, la pensée de F. W. TAYLOR. En 1912, la *CICF (Chambre des Ingénieurs Conseils de France)* est créée<sup>22</sup>. Après quelques

---

<sup>19</sup> Travail standardisé et autorité hiérarchique affirmée étaient les caractéristiques de l'entreprise industrielle à la fin du 19ème siècle. Le comportement des entreprises n'était alors pensé qu'à l'aide du modèle néoclassique et l'entreprise était comparée à un "(...) automate uniforme mû par une seule logique : la maximisation des profits, c'est-à-dire l'utilisation optimale des machines et des hommes pour en tirer le meilleur bénéfice" (P. CABIN 1996, p. 34). L'ingénieur pouvait repérer les conditions de la maximisation du profit à l'aide de nombreux outils de gestion.

<sup>20</sup> Le conseil en management se développe également en Europe : *Bluck Consultants* est fondée en Belgique en 1917, *Lyndall Urwick* en Angleterre en 1920, *Orga SRL* en Italie en 1925, *Gherzi Management Consultants* en Suisse en 1929...

<sup>21</sup> D'ailleurs nous parlions indifféremment du conseil en organisation et du conseil en management.

expériences difficiles (luttres ouvrières), les applications du système de rationalisation du travail se multiplient vers 1916 avec la production de masse des obus de canon. C'est finalement l'intervention dirigiste de l'État en guerre qui a grandement favorisé l'application de ces méthodes.

Malgré ces manifestations du développement des idées de F. W. TAYLOR, les grandes réalisations, à l'exception de la métallurgie, de l'industrie textile et des houillères, restent rares. En fait, en France, l'industrie n'est pas assez concentrée, les produits ne sont pas assez standardisés et les quantités à fabriquer trop faibles pour justifier la mise en place d'un véritable système taylorien d'organisation de la production. Les ingénieurs sont encore considérés comme "improductifs" risquant d'alourdir les coûts de l'entreprise. Le recours aux ingénieurs-conseils est alors réservé aux entreprises prospères.

Quelques cabinets d'organiseurs-conseils vont naître dans l'entre-deux-guerres ; ils s'inspirent des traditions indigènes (H. FAYOL) autant que du taylorisme<sup>23</sup>, mais leur création provient surtout d'initiatives venues d'outre-Atlantique (C. SAUVIAT et V. PEYRACHE 1994)<sup>24</sup>.

Dans le même temps, ces créations sont accompagnées de la formation de la CEGOST en 1927 (qui deviendra, après la guerre, la CEGOS, la *Commission d'Études Générales des Organisations*), du CNOF (*comité national de la productivité française*). Les premières actions de ce comité consisteront en une active propagande en faveur des méthodes taylorienne et fordienne<sup>25</sup>. Il va également contribuer à la création d'une école d'organisation scientifique du travail à Paris en 1934 et à Lille en 1937<sup>26</sup>. En 1938, il suscitera la création du *Bureau des Temps Élémentaires (BTE)*.

En 1948, le *Commissariat Général au Plan (CGP)* est créé, il s'agit d'un groupe de travail sur la productivité présidé par J. FOURASTIE. Le «*programme français pour la*

---

<sup>22</sup> La *Chambre de Ingénieurs-Conseils de France (CICF)* va regrouper les membres de la profession exerçant en libéral. Le but de cette association est de représenter, promouvoir et défendre les intérêts professionnels, moraux et économiques des ingénieurs-conseils. Plus tard, en 1969, c'est la *Chambre syndicale des sociétés d'études et de conseil (SYNTEC)* qui va être créée. A la différence de la *CICF*, le *SYNTEC* regroupe les firmes de conseil les plus importantes du point de vue de la taille et de la notoriété.

<sup>23</sup> Au début des années 20, il y a d'un côté les partisans de H. FAYOL (appartenant à la haute fonction publique et au grand patronat, rebutés par les exposés trop "techniques" de F. W. TAYLOR et par l'intérêt qu'il porte à la division technique du travail, à l'organisation de la production et à l'appropriation du savoir-faire ouvrier), et de l'autre les partisans de F. W. TAYLOR (plutôt des ingénieurs de production au contact direct de la main d'oeuvre ouvrière). Les uns (plutôt axés sur des problèmes de gestion administrative et de direction) et les autres (plutôt axés sur des problèmes d'organisation industrielle du travail) se réconcilieront vers 1925.

<sup>24</sup> W. CLARKE, formé par C. B. THOMSON, fonde son entreprise, *Planus*, aux lendemains de la guerre, en 1927. C. BEDEAUX, français d'origine, formé et installé aux États-Unis, ouvre une succursale en France en 1927 qui deviendra le *Bureau des Temps Élémentaires (BTE)* et qui développera ses activités autour de la réduction des coûts.

<sup>25</sup> Le fordisme est un mode de production mis en place dans les usines de H. FORD. Il s'agit d'une production intensive (à la chaîne) avec des salaires élevés.

*productivité*» est alors lancé, basé sur de nombreux échanges : avec plus de 450 missions de responsables français (patrons, ingénieurs, cadres généralistes, hauts fonctionnaires et représentants syndicaux) aux États-Unis et la venue de nombreux experts américains en France. Principale conclusion : **"Les français ne sont pas conscients du rapport direct qui existe entre un niveau élevé de productivité et l'application de saines méthodes en matière de rapports humains"** (rapport du 15/03/1950)<sup>27</sup>.

Ainsi, le rôle de l'État, au travers du lancement des missions de productivité, n'a pas été négligeable dans l'élargissement du marché du conseil<sup>28</sup> et dans l'apparition de nouveaux *"produits"*<sup>29</sup>. De même, l'aide du plan Marshall amène à une transformation du discours et des méthodes du patronat et des ingénieurs<sup>30</sup>. Plus précisément, il est important de retenir que l'influence américaine a été déterminante dans la prise de conscience du rôle des sciences humaines et sociales dans l'entreprise<sup>31</sup>.

Dans ce mouvement, l'AFAP, l'Association Française pour l'Accroissement de la Productivité, fondée en 1950, va inciter les cabinets d'organisation, les syndicats, les groupements professionnels et les chambres consulaires, à participer à des séminaires, à créer des cycles de formation à la gestion, aux relations humaines, à la vente, au

<sup>26</sup> Il est à noter que le développement du conseil en management est aussi la conséquence du développement des établissements de formation, d'abord aux États-Unis puis en Europe. En 1881 est créée la *Wharton School* (the first United States collegiate business school), en 1900 la *Dartmouth Amos Tuck School*, en 1908 la *Harvard Business School*, en 1959 l'*Institut Européen d'Administration (INSEAD)* à Fontainebleau, en 1965 la *London and Manchester business school*. En Espagne sont fondées en 1962 l'*Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas*, et en 1964, l'*Escuela Superior de la Empresa*.

<sup>27</sup> Cité in United Nations (1993).

<sup>28</sup> Dans les années 40 des cabinets apparaissent : M. LOICHOT, polytechnicien, crée l'*Organisation Marcel Loichot (OML)*, André VIDAL ingénieur en chef chez *Planus* crée *André VIDAL et Associés (AVA)* en 1942, des ingénieurs d'*IBM France* fondent la *Compagnie d'Organisation Rationnelle du Travail* (aujourd'hui appelée *CORT Consultants*) en 1943, le groupe *Bernard Julhiet* apparaît en 1949...

<sup>29</sup> La *CEGOS* qui comptait environ 40 collaborateurs dans les années 50, augmenta les années suivantes de 20 % par an, multiplia les départements (marketing, direction du personnel, organisation administrative, contrôle financier, direction générale, informatique, perfectionnement des cadres, etc.), se spécialisa dans les opérations de fusion et d'absorption, ouvrit des filiales dans différents pays d'Europe. Dans le milieu des années 60, la *Cegos* employait environ 600 personnes dans plusieurs pays (Espagne, Hollande, Italie, Belgique).

<sup>30</sup> "Plutôt que de «gagner de l'argent», on parlera désormais d'accroître la production nationale. Au lieu d'invoquer le «tempérament du chef» et son «autorité naturelle», on se référera aux «techniques de management» enseignées et mises en oeuvre par des spécialistes s'appuyant sur des connaissances psychologiques et sociologiques importées des États-Unis et sur deux disciplines techniques nouvelles : le marketing et les relations humaines" (M. VILLETTE 1988, p. 173).

<sup>31</sup> La *CEGOS* introduit en France les méthodes de formation des salariés en vigueur aux États-Unis, de même AVA diffuse les techniques inspirées de la psychologie industrielle (tests de sélection à l'embauche) et de l'ergonomie qui se sont développées aux États-Unis à partir des années 30 avec E. MAYO.

marketing.

Dès lors, au départ orientés vers les problèmes techniques d'organisation du travail, les cabinets d'organiseurs-conseils se dirigent ensuite vers les problèmes de gestion des ressources humaines<sup>32</sup>. C'est sans doute le *BICRA*, créé à la fin des années 30, qui annonce le plus nettement les cabinets modernes. A côté des techniques de rationalisation déjà utilisées, son originalité sera de développer des techniques nouvelles de gestion de la main d'oeuvre inspirée des "sciences humaines", notamment de la psychologie et de la sociologie.

C'est alors que l'Administration, l'Université et le monde de la recherche (dans les années 50) se mettent au service de la diffusion de notions et méthodes américaines<sup>33</sup>. C'est d'abord et surtout les dirigeants du secteur public qui vont recourir au conseil, notamment à la formation et au recrutement. ***"La restructuration du champ des entreprises, la production, la formation et la rééducation des cadres contribuent, durant la période, à faire de «l'organisation» une industrie florissante"*** (L. BOLTANSKI 1982, p. 203).

Une nouvelle génération d'ingénieurs-conseils apparaît donc dans les années 50 qui cherche à rompre avec le courant dominant, lequel ne voyait une amélioration de la productivité que dans une organisation techniciste, taylorienne, rationalisant les processus matériels de production, décomposant et recomposant les tâches manuelles. Selon cette nouvelle génération, il faut faire se rencontrer la tradition techniciste centrée sur l'organisation mécanique du procès de travail et le mouvement des "relations humaines" et de la "dynamique de groupe". Ces tendances conduisent les cabinets d'organisation à faire évoluer leurs activités vers des tâches nouvelles de sélection, de socialisation, de formation du personnel dirigeant, commercial, technique, administratif...<sup>34</sup>

A partir des années 60, les cabinets de conseil prolifèrent. A cette époque, deux faits marquants vont bouleverser le conseil en management (ou en organisation). D'une part, face à une concurrence féroce et à de faible perspective de croissance, de nombreux cabinets d'audit anglo-saxons<sup>35 36</sup> se diversifient, élargissent leurs services au conseil en

---

<sup>32</sup> Le rapport des Nations Unies (1993, p. 5) sur le conseil en management fait bien état de la diversité de ses applications : *"The management-consulting industry was diversified from its beginning, with some management consultants focusing on industrial engineering methods, others looking for human resource management and social psychology techniques, and still others concentrating on structuring organizations"*.

<sup>33</sup> Dans les années 40 et 50, les cabinets de conseil comme la *CEGOS* ou l'*OML* proposent des prestations surtout à de grandes entreprises, en utilisant des modèles relativement standards hérités des méthodes de gestion américaines, ou mises au point à partir d'expériences diverses.

<sup>34</sup> Finalement, que l'on s'intéresse aux problèmes techniques d'organisation du travail ou aux problèmes de gestion des ressources humaines, la logique est la même : rendre l'entreprise ou l'organisation plus performante. C'est l'idée de la citation suivante : *"Là où d'autres opposent le taylorisme d'avant-guerre à l'école des relations humaines de 1950, l'esprit de centralisation bureaucratique des années soixante à l'esprit de décentralisation des années quatre-vingt, je ne vois que l'approfondissement continu d'un même projet, poussé toujours plus loin : réduire l'imprévisibilité du "facteur humain" afin d'assurer l'amortissement des "investissements productifs" de plus en plus énormes conçus par les ingénieurs et les financiers"* (M. VILLETTE 1988, pp. 167-168).



management<sup>37</sup> et développent leurs implantations en Europe<sup>38</sup> ; cela aura pour conséquence d'accroître la concurrence sur le marché du conseil en management<sup>39 40</sup>. D'autre part, des firmes de conseil américaines spécialisées dans la stratégie<sup>41</sup> viennent s'implanter en France et concurrencent également le marché du conseil en management.

La venue des professionnels anglo-saxons de l'audit et de la stratégie va contribuer au renforcement et à l'homogénéisation des normes de gestion "à l'américaine" (diffusion de pratiques de formalisation méthodologique) et à l'affirmation d'une culture professionnelle (C. SAUVIAT 1991). Le profil du consultant va s'en trouver modifié : il s'ouvre à la gestion et au marketing alors que le monde français du conseil était resté, jusque dans les années 50, un monde d'ingénieurs dominé par une culture mathématique et technique sans lien ou presque avec l'Université (C. SAUVIAT, V. PEYRACHE 1994)<sup>42</sup>.

Plus tard, à partir des années 70 et surtout 80, ce sont les firmes de services informatiques qui vont se mettre à racheter les firmes de conseil en organisation : elles s'adjoignent des activités de conseil en amont de la réalisation informatique (études

---

<sup>35</sup> "On peut (du moins en principe) distinguer la fonction de conseil et celle d'audit. Cette dernière activité, initialement fondée sur la comptabilité et la finance, tend maintenant à être appliquée à un grand nombre de fonctions (audit juridique, organisationnel, informatique, technique, commercial). Elle consiste avant tout à vérifier à un moment donné, ou périodiquement, qu'une fonction est remplie avec efficacité et efficacité, et en conformité avec certaines normes de qualité. Il s'agit donc d'une activité ressortissant au contrôle" (J. GADREY et alii 1992, p. 3).

<sup>36</sup> Vers la fin des années 50, les "Big Eight" (firmes anglo-saxonnes spécialisées dans l'audit) arrivent en France (soit en s'implantant directement, soit en s'associant avec des cabinets locaux) et vont bouleverser les pratiques comptables françaises. Tout doucement, ces grandes firmes vont s'imposer sur ce marché et finir par modifier les pratiques professionnelles. Les "Big Eight" comprenaient Arthur Andersen, Arthur Young, Ernst & Whinney, KPMG, Price Waterhouse, Deloitte Haskins & Sells, Coopers & Lybrand, Touche & Ross.

<sup>37</sup> La création des premiers départements dédiés au conseil en management dans les cabinets d'audit anglo-saxons, les *Managements Accountancy Services* (les MAS), remonte aux années 50 (Touche & Ross en 1952, Coopers et Price Waterhouse en 1954, Peat Marwick et A. Andersen en 1957).

<sup>38</sup> L'implantation en France des principaux cabinets d'audit anglo-saxons remonte même pour certains aux années 20 (Peat, Coopers, Whinney), A. Andersen ouvre son premier bureau à Paris en 1957.

<sup>39</sup> "Les grandes firmes d'audit ont par conséquent acquis leur clientèle grâce aux activités d'expertise-comptable et d'audit, ainsi que celles de conseil juridique et fiscal. Fortes du contact privilégié qu'elles ont pu nouer avec les directions générales et/ou fonctionnelles, elles pénètrent alors à moindre coût les autres segments du marché du conseil" (C. SAUVIAT 1991, p. 40).

<sup>40</sup> L'article 7.II, alinéa 2, de l'Ordonnance de 1945, modifiée par la loi du 8 août 1994 sur les prises de participation des sociétés d'expertise comptable dans les cabinets de conseil, va clarifier les relations des experts comptables avec le conseil et faire cesser d'éventuels conseils "occultes" de la part des premiers.

<sup>41</sup> C'est le cas de Booz Allen Hamilton en 1960, McKinsey en 1965, Arthur D. Little et Hay en 1967 et AT Kearney en 1970, BCG en 1973 et SRI en 1980. Leur "produit" se distingue peu du "produit" des cabinets d'organisation, à part qu'il touche aux fonctions stratégiques de l'entreprise cliente (de grande taille et multinationale).

d'opportunité, schémas directeurs, etc.)<sup>43</sup>. Parallèlement, la part des "systèmes d'information et de gestion" dans l'activité de conseil en management augmente<sup>44</sup>. Ce dernier mouvement paraît assez logique : l'informatique joue un rôle prédominant dans la gestion des entreprises et les problèmes de management se traduisent de plus en plus par des "solutions informatiques".

Toujours dans les années 80, devant la régression de leur marché traditionnel notamment à l'export, on a vu les sociétés d'ingénierie amenées à se lancer dans le conseil, en particulier le conseil en productique.

La course aux fusions, acquisitions se poursuit, surtout dans les années 80, chacun cherchant à créer des "professional «mega-service» firms"<sup>45</sup> (United Nations 1993).

Par la diversification, les firmes dont le métier initial est l'audit, le service informatique, ou la stratégie cherchent à réaliser des économies de gamme<sup>46</sup>. **"Il y a des économies de gamme si les coûts totaux de production d'une firme produisant plusieurs biens ou services sont inférieurs à ceux provenant de la production de ces mêmes biens ou services par plusieurs firmes distinctes"** (C. SAUVIAT 1991, p. 13). Par exemple, une entreprise de services peut améliorer son efficacité au travers de diversification ou d'extension de la gamme de services lorsqu'elle utilise une technologie commune à l'ensemble des services (ordinateur, logiciels, base de données, système expert, etc.).

Ces évolutions illustrent une tendance assez générale dans les entreprises de services qui consiste à développer un volet "conseil" sur l'utilisation de leurs services, dans l'objectif de "tirer" leurs prestations traditionnelles. Ainsi des sociétés de conseil apparaissent comme le prolongement d'autres services aux entreprises<sup>47</sup>.

Ces transformations mettent aussi en évidence le fait que les frontières du métier du

---

<sup>42</sup> "Le métier de consultant a évolué et avec lui les savoirs et la formation des consultants... on s'intéressait au prix de revient, au budget puis aux méthodes et on s'intéressait à l'atelier, aux contremaîtres, aux chefs d'équipe, aux agents de méthode... on s'intéressait assez à la base. Et puis est venue la grande vague du marketing et de la stratégie et puis celle de la finance : autant de progrès remarquables. Mais cela s'est fait au détriment de la production, des gens de la production (...). Ceux qui sortent d'un MBA sont parachutés comme chefs sans jamais avoir connu ni un client, ni un ouvrier, ni un pépin technique" (extrait d'un entretien d'Octave GELINIER, ex-dirigeant de la CEGOS, dans *Gérer et comprendre* de décembre 1991, pp. 21-22).

<sup>43</sup> L'appartenance des sociétés de conseil à des sociétés de services en informatique est fréquente : CORT détenu par Steria, Orgaconseil par SRG...

<sup>44</sup> Elle représente 37 % en 1987 chez les adhérents du SYNTEC (donnée citée par A. LEGENDRE 1987, p. 79) et le champ d'activité "technologie et systèmes d'information" est proposé dans environ 60 % des cabinets du SYNTEC-conseil en 1999 (Source : internet "<http://www.mcfrance.com/>", l'annuaire des membres du SYNTEC).

<sup>45</sup> Par exemple, McKinsey rachète Information Consulting Group en 1989 pour promouvoir le conseil en technologie de l'information.

<sup>46</sup> Il est plus facile de s'appuyer sur le concept d'économies de gamme que sur celui d'économies d'échelle, tout simplement parce que l'on n'a pas affaire à des activités qui se matérialisent dans un produit bien précis, mais à une gamme de services relative à un savoir-faire collectif, accumulé par les professionnels au sein de chaque firme.

conseil en management sont floues et évolutives, cela se reflétant jusque dans la terminologie. Ainsi, pour J. GADREY (1989, p. 16), ***"(...) l'audit désigne désormais une multitude de fonctions qui vont bien au-delà de la notion initiale issue de la pratique comptable, qu'il en est de même de l'ingénierie, que tous les services de conseil tendent à s'orner du qualificatif «stratégique», que les produits-services des conseils en informatique adoptent des dénominations instables et variables, et que le conseil en organisation contient désormais souvent l'architecture des schémas directeurs informatiques"***.

Ce problème de délimitation des frontières du métier va encore s'accroître dans les années 70 : les grandes organisations industrielles et même les gouvernements vont disposer en interne de divisions conseil, lesquelles dès les années 80 vont commencer à offrir leurs services à l'extérieur, ce qui va rendre le marché du conseil encore plus concurrentiel<sup>48</sup>.

### Conclusion A

Le but de cette sous-section était de décrire les conditions d'émergence et de développement d'un marché. Pour ce faire, nous avons focalisé notre attention sur les activités qui constituent ce marché, les activités de conseil en management.

Globalement on a vu que le taylorisme, le modèle d'organisation et de gestion de la grande firme américaine, ainsi que les initiatives de l'État, ont favorisé l'émergence de la profession d'ingénieur-conseil en France. Cette profession a également facilité le développement du taylorisme et la généralisation du modèle d'organisation et de gestion de la grande firme américaine. En effet, les ingénieurs-conseils vont diffuser leur connaissance dans divers secteurs, activités et entreprises, en formalisant les connaissances acquises<sup>49</sup>. Autrement dit, les premières applications du taylorisme conduisent à une division du travail, à une plus grande spécialisation et donc à l'apparition

<sup>47</sup> Par exemple, les cabinets de recrutement (chasseurs de tête) qui se diversifient dans le conseil en ressources humaines, de même pour les agences de publicité ou de communication qui développent le conseil en marketing ou les sociétés d'ingénierie qui se lancent dans le conseil en productique.

<sup>48</sup> D'autres acteurs ont développé une activité de conseil en management : le monde universitaire (par l'intermédiaire des juniors entreprises, des enseignants-consultants, etc.), le monde de l'informatique et des techniques (par l'intermédiaire de constructeurs informatiques, éditeurs de logiciels, etc.), le monde des ressources humaines (par l'intermédiaire des cabinets de recrutement, chasseurs de tête, cabinets d'outplacement, sociétés de formation, etc.), les cabinets spécialisés (sociétés d'études de marché, experts comptables, avocats, banques, sociétés d'ingénierie, commissaires aux comptes, etc.), les organismes publics et parapublics, les syndicats patronaux...

<sup>49</sup> Les conseils en management ont joué un rôle important en transposant, en les adaptant bien sûr, les techniques ou les méthodes de management d'un secteur économique à un autre ou même d'un pays à un autre. A. LEGENDRE (1987) parle alors de "fertilisation croisée". "Ce que la grande distribution a été amenée à développer en matière de logistique et de transport se retrouve dans les entreprises industrielles alors que de telles préoccupations n'étaient pas pour elles prioritaires. De même, certaines méthodes de gestion de la qualité des produits trouvent leur application dans les services. On pourrait multiplier les exemples" (A. LEGENDRE 1987, p. 75).

de nouvelles fonctions dans l'industrie manufacturière. Dès lors, les ingénieurs se multiplient dans les entreprises. Peu à peu cette profession devient autonome, développe des savoirs, des compétences, crée des outils spécifiques, finalement s'externalise et favorise l'émergence et la structuration d'un marché (le marché du conseil en management avec ses concepts, ses règles, etc.) (A. BARCET, J. BONAMY 1997). Par ailleurs, elle diffusera en retour le modèle taylorien. Aussi, des innovations de niveau méso-économique, produit de logiques sociales et économiques spécifiques, conduisent alors à l'émergence du marché du conseil en management.

La description sur le long terme de l'activité de conseil en management illustre l'étendue de cette activité. En effet, le marché et la profession de conseil en management en France se sont structurés autour de quatre grands domaines (C. SAUVIAT et V. PEYRACHE 1994) : la stratégie (méthodes d'élaboration des plans stratégiques de l'entreprise, études de marché ou de produits-marchés) ; les opérations (conseil en management opérationnel fondé sur l'apport de méthodes de gestion, de procédures de travail destinées à optimiser le fonctionnement de l'entreprise) ; les hommes (gestion des ressources humaines) ; les systèmes d'information et de communication liées aux nouvelles technologies intégrées au management des entreprises (Sociétés de Services et d'Ingénierie Informatique ou SSII). L'imprécision des contours du marché du conseil en management (A. BOUNFOUR 1989) peut donc s'expliquer par la croissance et la rentabilité des prestations<sup>50</sup>, par la recherche par les cabinets de produits complémentaires à ceux qu'ils offrent déjà à leur clientèle, mais également par la diversité des opérateurs...

Cela dit, jusque-là dans une perspective descriptive de l'histoire de l'activité de conseil en management, nous n'avons pas vraiment cherché à expliquer les évolutions, nous nous sommes contentés de présenter des faits. Aussi nous n'avons pas tenu compte (ou très peu) de ce qui fait véritablement un marché : la demande et l'offre.

## B- Apparition et développement d'une demande et d'une offre de conseils en management

---

Ce détour par l'histoire du conseil en management nous a permis de ***"(...) saisir dans leur ensemble les conditions d'émergence des professions et d'un marché (...) et les grandes tendances de son développement"*** (C. SAUVIAT 1991, p. 5).

Cependant, le développement d'un secteur n'est pas totalement indépendant du développement d'une demande et d'une offre. Aussi, il s'agira ici de s'intéresser à l'évolution de la demande et de l'offre afin de comprendre l'imbrication des phénomènes précédemment relevés.

### 1 - La demande de conseils

<sup>50</sup> "Le Syntec, syndicat du conseil en management, pavoise : le chiffre d'affaires de ses adhérents, qui représente la moitié de celui de la profession, a progressé de 26 % en 1997 (contre 14 % en 1996), pour atteindre plus de 5 milliards de francs" (Le Monde Initiatives Emploi 9/12/1998, p. IV).

Cette première étape d'explication, concernant la formation d'une demande, prend en compte l'évolution du contexte (de l'environnement) économique et cherche à faire apparaître les difficultés et les besoins des entreprises et des organisations (c'est-à-dire des clients potentiels des cabinets de conseil en management).

Pour P. COHENDET et P. LLERENA (1990), l'environnement d'une firme à un moment donné est défini par un certain état de la demande, de la concurrence et de la technologie.

Dans les années 80, la demande mono-caractéristique (ou à caractéristiques réduites) s'est transformée en une demande variée, incertaine et exigeante sur la qualité des produits, réclamant non seulement des services incorporés aux produits mais des services rapides et fiables.

La concurrence s'est donc déplacée des prix et des quantités, à une concurrence axée sur la différenciation pour aller vers une concurrence sur les délais de réaction (tout en essayant de répondre à une demande de plus en plus variée). Cependant il n'y a pas pour autant une substitution d'une concurrence hors coût à une concurrence par les prix, mais au contraire un cumul des deux (P. VELTZ 1996).

La technologie est également une variable à prendre en compte dans un contexte qui se durcit. Elle permet de réaliser des gains de productivité, et par conséquent elle rend l'entreprise de plus en plus compétitive. Mais, et c'est là le revers de la médaille, elle engendre des coûts et devient assez rapidement obsolète.

Ces diverses évolutions de l'environnement ont un impact sur l'évolution du système de production. P. COHENDET et P. LLERENA (1990) observent, de manière schématique, trois stades successifs dans l'évolution des modèles de production : le modèle de "*standardisation*", le modèle de "*variété*" et le modèle de "*réactivité*".

Le premier modèle, appelé modèle de "*standardisation*" (dont l'archétype est le modèle dit "*taylorien-fordien*"), s'est développé durant la période 1950-1970 et s'est inspiré d'un principe économique d'Adam SMITH (1776) selon lequel il existait un cercle vertueux entre extension du marché, accroissement de la productivité, baisse des prix, extension des marchés... Dans ce modèle il s'agissait d'articuler deux dynamiques : une dynamique de croissance de la capacité productive par accumulation du capital, et une dynamique de croissance des débouchés par répartition des revenus et appropriation du surplus. Plus précisément, en ce qui concerne l'offre, ce modèle se fonde sur la recherche d'économies d'échelle à travers la standardisation de la production et du produit<sup>51</sup>, et pour ce qui est de la demande, il y a homogénéisation des modes de consommation et croissance des revenus des ménages. La crise de ce modèle-là va venir d'un problème d'adéquation entre offre et demande, d'où crise de débouchés : d'une part, la demande de biens de consommation durable n'est plus qu'une demande de renouvellement, et d'autre part, la demande évolue et les individus recherchent davantage des biens différenciés que des biens homogènes.

Le modèle de "*variété*" correspond à la recherche de flexibilité et d'adaptation, que

---

<sup>51</sup> On observe ceci pour les biens (automobile par exemple) mais également pour certains services (commerce de grandes surfaces, services de transport de masse, etc.).

l'on ne retrouve pas dans le modèle précédent de production de masse. Cela est dû à l'évolution de la demande : elle devient variée (et non plus homogène), incertaine et exigeante sur la qualité des produits, et elle réclame, en plus des caractéristiques personnalisées, des services incorporés dans les produits<sup>52</sup>. *A priori*, ce modèle ne semble pas du tout adapté à une production en grandes séries, parce qu'il faut établir une relation avec les utilisateurs pour définir le produit. La solution sera de combiner à la fois la production de masse standardisée et la production sur mesure, autrement dit de rechercher une nouvelle flexibilité dans les processus de fabrication. Ce modèle est donc fondé sur des processus de fabrication et de mise à disposition standardisés tout en introduisant des formes de flexibilité qui permettent de transférer certaines caractéristiques du "sur mesure" à la production de masse. Dans ces conditions, les aspects qualitatifs, importants dans la conception du processus de production et des produits, prédominent sur les aspects quantitatifs. On glisse alors vers ce que A. BRESSAND et K. NICOLAIDIS (1988) appellent le **"sur mesure de masse"** ou encore ce qu'A. MAYERE (1990) appelle **"production modulaire sur processus standardisés"**<sup>53</sup>.

Le modèle de "réactivité" implique un bouleversement des règles et méthodes d'organisation des entreprises parce qu'il faut réduire les délais de réaction en cherchant une meilleure cohérence entre l'organisation de l'entreprise et son environnement. **"Faisant face à une demande évolutive et de plus en plus imprévisible de produits variés à durée de vie très courte, l'entreprise ne peut plus considérer son organisation comme une donnée immuable"** (P. COHENDET et P. LLERENA 1990, p. 146). Ce système de production se caractérise par de fortes interdépendances entre les phases de production, l'objectif sera alors d'assurer une bonne coordination entre les différents éléments de la production, pour obtenir le plus court délai de réaction possible vis-à-vis de l'environnement. La vision séquentielle du poste de travail n'est plus du tout pertinente, elle disparaît au profit d'une vision plus réticulaire. Il s'agira donc pour les entreprises d'appliquer un nouveau principe d'articulation offre-demande fondé sur une nouvelle conception du produit et de la relation d'échange, intégrant une dimension temporelle renforcée et une nouvelle proximité entre producteurs et utilisateurs. **"La**

<sup>52</sup> L'élévation du niveau de culture dans la société incite le consommateur/client/usager à différencier, complexifier, raffiner ses niveaux d'exigence vis-à-vis de l'entreprise : *"la voiture offerte aux clients ne peut plus être noire et obligatoirement noire parce que le capitaine d'industrie Henry Ford en a décidé ainsi..."* (P. LORINO 1995, p. 26).

<sup>53</sup> Ce modèle de "variété" est appliqué aussi bien dans le domaine industriel que dans le tertiaire. Dans le domaine industriel, P. COHENDET et P. LLERENA (1990) parlent de *"différenciation retardée"* pour mettre en évidence la recherche de standardisation des composants à l'amont, cela permettant une plus grande diversité à l'aval. Le développement technologique des machines à commande numérique et des centres d'usinage, en permettant aux machines d'effectuer différents types d'opérations tout en réduisant les difficultés de reconversion des lignes, a considérablement facilité la transition vers un modèle de *"variété"*. Dans le domaine des services, notamment basé sur la matière grise, il y a également tendance à l'*"industrialisation"* (nous verrons plus loin -Section 2, A, 2, b- que l'emploi de la notion d'*"industrialisation"* peut porter à confusion) par une capitalisation socialisée de l'information (objectivation du savoir-faire et de la connaissance de la société de service) ; il y a alors valorisation du service sur le marché, par des méthodes partielles, des schémas de démarche, mais ils doivent être repensés, complétés dans le cadre d'un problème spécifique de façon à ce que la méthode d'ensemble progressivement élaborée soit chaque fois particulière (A. MAYERE 1994).

***performance économique dépend alors de la densité et de la pertinence des relations établies entre les acteurs des chaînes productives, entre les fonctions de la firme, entre les firmes et leurs fournisseurs et leurs clients, et ainsi entre les firmes et leur environnement***" (A. LE ROY 1997, p. 250)<sup>54</sup>. P. VELTZ (1993 a) illustre ce changement en parlant de ***"productivité des interfaces"***.

L'information en provenance de l'environnement, que l'entreprise doit traiter, est, dans ces conditions, beaucoup moins stable. En effet, alors que dans les modèles de *"standardisation"* ou de *"variété"*, l'entreprise perçoit des informations répétitives et prévisibles (c'est-à-dire repérables par des lois de probabilités ou des fréquences d'apparition connues du décideur), et où les décisions sont programmables, dans le modèle de *"réactivité"*, au contraire, l'entreprise reçoit des informations perturbées et les décideurs ne peuvent donc plus anticiper l'évolution des variables de leur environnement (P. COHENDET et P. LLERENA 1990). Il y a donc tout un travail d'apprentissage de l'information à effectuer, et la structure de l'entreprise devient dépendante de la nature des informations issues de l'environnement.

Pour simplifier, on peut dire que l'environnement est devenu de plus en plus instable et complexe. Pour expliquer ces deux notions on peut faire appel à H. MINTZBERG (1982, chap. 15), théoricien de l'organisation, pour lequel l'environnement comprend deux dimensions : d'un côté son degré de stabilité ou au contraire d'instabilité défini comme l'imprévisibilité et l'incertitude, et de l'autre, son degré de complexité, qu'il mesure par la complexité des savoirs requis pour le rendre intelligible<sup>55</sup>. Toujours selon cet auteur, il existerait des environnements plutôt complexes mais assez prévisibles ou, à l'inverse, plutôt simples mais incertains. Le modèle de *"réactivité"* invite à considérer l'environnement économique comme :

<sup>54</sup> On retrouve ici le modèle d'interaction en chaîne de S. KLINE et N. ROSENBERG (1986).

<sup>55</sup> Pour J. GADREY *et alii* (1992, pp. 161-162), il est possible d'illustrer les deux dimensions de l'environnement, la complexité et l'incertitude, à deux niveaux, en interne et en externe. En effet, l'augmentation de la complexité des processus de production peut s'observer en interne au travers de : - la complexité des supports matériels élémentaires de cette production (machines et instruments de production...) qui nécessitent une maîtrise de savoirs plus abstraits et plus immatériels ; - la complexité des systèmes de production coordonnés dont les différents supports sont de plus en plus interconnectés ; - la diversité croissante des produits. Quant à la complexité externe (liée à l'environnement de l'entreprise), elle peut se repérer au travers de variables : - physiques, scientifiques et techniques : l'extension spatiale du fonctionnement d'une entreprise, le rôle majeur des systèmes d'information et de communication, les contraintes liées à l'environnement naturel et spatial, les innovations scientifiques, la recherche-développement ; - économiques : la segmentation des marchés et leur expansion géographique, le passage de situations de monopoles nationaux ou locaux à des situations oligopolistiques et concurrentielles ; - sociales : les transformations et l'individualisation des exigences des clients, la différenciation des aspirations des salariés ; - institutionnelles : la multiplication des législations, les contraintes fiscales et comptables, la dimension internationale du cadre juridique et fiscal à maîtriser. L'augmentation de l'incertitude, et donc des risques, se manifeste également en interne et en externe : - d'une part les risques liés au processus de travail et aux relations internes, qu'ils portent sur les biens, les personnes, ou sur les dysfonctionnements du travail et de son organisation ; - d'autre part, les risques relatifs à l'environnement et aux relations avec celui-ci, par exemple, dysfonctionnements des communications, des transports, de l'environnement naturel, incertitudes relatives aux marchés, aux concurrents, aux financements, aux mouvements sociaux, aux pressions des consommateurs, aux changements institutionnels et politiques...

instable (incertain) parce que l'entreprise ne peut prévoir son avenir, standardiser ses produits et ses procédures, planifier son développement ; en effet, les sources d'approvisionnement sont incertaines, la demande des clients imprévisible, la technologie en rapide évolution, l'entreprise ne peut pas organiser et coordonner ses activités en ayant recours à la standardisation, elle doit utiliser des mécanismes de coordination plus flexibles ;

et complexe, c'est-à-dire difficilement intelligible à moins d'avoir un savoir étendu sur les produits et les clients. Cette complexité sera réduite si le savoir requis peut être rationalisé et décomposé en éléments compréhensibles.

Ainsi pour donner sa cohérence et son unité au produit et à l'entreprise, on perçoit l'importance du travail sur l'information<sup>56</sup>, et non plus simplement du travail sur la matière ou l'énergie<sup>57</sup>. Autrement dit, aujourd'hui, la production et l'échange d'informations sont aussi importants que la production et l'échange de biens. **"Ces deux processus sont en fait intimement liés et ne peuvent s'envisager l'un sans l'autre, que ce soit au niveau de la fabrication des biens, de la gestion des entreprises ou des échanges économiques"** (M. C. MONNOYER, J. PHILIPPE 1986, p. 2). Cette tendance s'observe par une baisse de la part de la production ouvrière et par la croissance de la part des activités de "matière grise"<sup>58</sup>. Donc l'objectif majeur est la recherche d'une nouvelle maîtrise de la production d'informations et d'une extension et intensification de la rationalisation de cette production (A. MAYERE 1990)<sup>59</sup>. Dès lors, la recherche d'informations utiles signifie que leur valeur d'usage se transforme en valeur d'échange : on parlera de marchandisation des informations (L. BENSACHEL 1997). Cela va initier un développement d'activités informationnelles, d'outils techniques informationnels et notamment de "services informationnels" (J. DE BANDT 1995)<sup>60</sup>. Finalement, désordre et impossibilité de la prévision d'un côté, et création de connaissances de l'autre, semblent aller de pair<sup>61</sup>.

<sup>56</sup> Il faut distinguer l'information routinière (au sens de répétitive et prévisible et qui permet de réduire l'incertitude) de l'information non routinière (au sens de difficilement intelligible et qui est créatrice d'incertitude). Le travail sur l'information porte essentiellement sur l'information non routinière.

<sup>57</sup> J. DE BANDT (1995) souligne le fait que le cœur de la dynamique passe des activités matérielles de production aux activités de traitement d'informations et de connaissances.

<sup>58</sup> Le relèvement des niveaux moyens de formation et de compétence conduit à développer de manière privilégiée des postes et des missions à fort contenu de connaissances.

<sup>59</sup> Cette situation pourrait nous amener à dire que nous entrons dans une "économie de l'information", mais cela ne nous semble pas pertinent parce que l'information a toujours été nécessaire pour produire, aujourd'hui comme hier (A. BARCET et J. BONAMY 1991 b).

<sup>61</sup> On rejoint ici I. NONAKA (1991) pour qui "Les nouveaux savoirs naissent dans le chaos".



d'une part, une fonction de différenciation par l'incorporation de services dans les biens du fait des exigences des clients, d'où une plus grande participation de l'utilisateur dans le processus de production et des changements dans la logique économique dominante à savoir la production de masse :

Force est de constater que cette fonction d'intégration a pris une importance considérable (sans doute en raison de la complexité de l'environnement), même si la fonction de différenciation a toujours un rôle majeur à jouer. Cela nous amène à dire, tout comme M. BERNARDY DE SIGOYER et P. BOISGONTIER (1996), que le secteur industriel s'est transformé, s'est modernisé et s'est orienté vers la production de valeurs ajoutées par activités intellectuelles. L'industrie est encore une composante essentielle du dynamisme économique, mais les conditions de l'activité industrielle sont modifiées par la croissance des facteurs immatériels de la production (connaissance, information, communication), et par leur rôle structurant dans l'articulation, interne et externe, des différents secteurs d'activité (J.-G. DITTER 1997).

communication (5) la naissance de nouveaux métiers basés sur la connaissance (6) la

<sup>62</sup> Autrement dit, selon C. EVERAERE (1993), il s'agit de réaliser l'intégration permanente de l'innovation et de la production afin de réduire les temps de développement et de remplacement des produits en organisant les activités de recherche et de fabrication de manière simultanée et interactive plutôt que linéaire et cloisonnée.

Finalement, étant donné que les caractéristiques de l'environnement comme celles de l'entreprise elle-même ont évolué de manière continue depuis un demi siècle dans un sens défavorable aux hypothèses de simplicité et de stabilité, il est délicat de considérer l'activité comme affaire d'automatismes contrôlés (avec des situations décisionnelles-types, définies dans des cadres formalisables)<sup>63</sup>. Aussi on comprend mieux les difficultés auxquelles peuvent être confrontées les entreprises ou organisations<sup>64</sup> et la croissance de la demande de conseils.

### 2 - L'offre de conseils

Les modèles de production présentés sont le reflet de l'évolution de l'environnement. Dès lors, suivant les caractéristiques de ce dernier, la demande des entreprises va fluctuer. Actuellement, les entreprises recherchent des techniques, des outils, des méthodes de travail... qui leur permettent de s'adapter rapidement aux changements. De leur côté, les offreurs (les prestataires) vont chercher à s'ajuster à la demande, voire même susciter la demande ; l'offre se déclinera alors de différentes façons selon les besoins des entreprises.

Plus précisément, l'offre peut être globale, c'est-à-dire adressée à l'ensemble du système productif, ou "locale", c'est-à-dire qu'elle n'intervient que sur un processus spécifique de la "*chaîne économique*" (cf. le schéma d'A. BARCET (1998) ci-dessous) ; elle peut avoir simplement un rôle de régulation dans l'entreprise ou être plus complexe et initier le changement.

C'est de toutes ces facettes de l'offre que nous allons discuter à présent.

Si on s'intéresse à la chaîne économique globale avec tous ses processus (de conception, de production, de vente et d'utilisation), on remarque que pendant longtemps les services aux entreprises se sont développés autour de la séquence "production-vente". Pendant toute la période du fordisme, les services étaient nécessaires à l'accompagnement de la production, et notamment à la commercialisation, à l'exportation du fait du développement de la concurrence et de l'internationalisation.

Actuellement les services ne se développent pas seulement dans le processus de production et dans le processus de vente, mais également en amont pour favoriser les activités autour de la conception et de la mise au point de nouveaux biens et services, et en aval dans le processus d'utilisation.

Par rapport à ce dernier processus, il semblerait qu'il devienne un champ possible de rentabilisation du système<sup>65</sup> : la valeur n'est plus simplement contenue dans le produit matériel, elle se réalise aussi lors de l'utilisation. En effet, quand les coûts engendrés par l'apprentissage nécessaire de produits complexes se révèlent supérieurs au prix d'achat

---

<sup>63</sup> On fait allusion ici au paradigme traditionnel du contrôle. Ce dernier "(...) introduit des hypothèses fortes : la simplicité modélisable et la stabilité des mécanismes de performance collectifs. Dès lors le pilotage peut s'organiser en deux temps : intelligence de la situation et établissement d'une norme d'action, d'une part, contrôle de la conformité de l'action à la norme, d'autre part" (P. LORINO 1995, p. 28).

<sup>64</sup> "Les membres d'une organisation résume James March ont des possibilités de contrôle très limitées" (P. LORINO 1995, p. 24).

lui-même, on est conduit à considérer l'ensemble des **"coûts liés au bon fonctionnement des produits pendant leur période d'utilisation"** (O. GIARINI, W. R. STAHEL 1990, p. 47). En ce sens, la rentabilité peut provenir de la vente d'un objet, mais également de son utilisation (par exemple le Minitel et des services auxquels il permet d'accéder). Des services se développent donc autour d'innovations de procédés<sup>66</sup>.

N'oublions pas tous les services communs (services de réseaux, de financement, d'assurance...) qui permettent à l'ensemble des processus d'évoluer dans de bonnes conditions et évitent les ruptures dans la *"chaîne économique globale"*.

Le schéma ci-après représente la *"chaîne économique globale"* et les différents services qui y sont rattachés, certains sont spécifiques à une étape de la *"chaîne économique"*, d'autres sont communs à toutes les étapes.

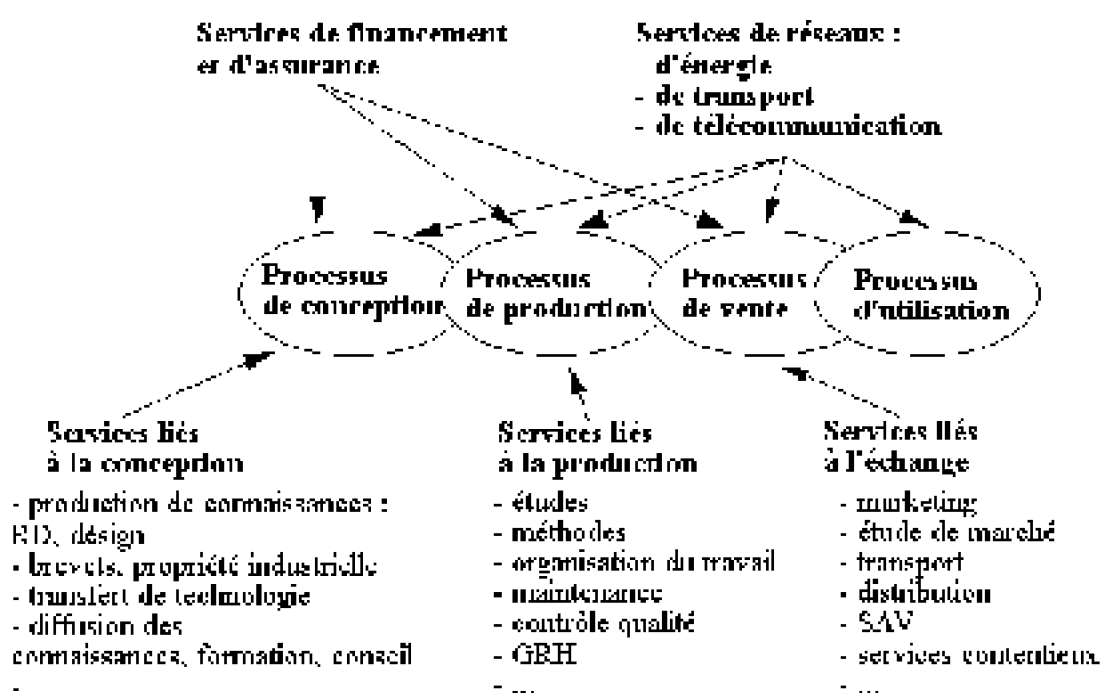


Schéma : Les services dans la chaîne économique globale

Chacun de ces services aux entreprises a une fonction bien déterminée ; dans une vision systématique, on peut schématiser ces fonctions à partir de trois rôles (A. BARCET, J. BONAMY 1997).

<sup>65</sup> Le processus d'utilisation n'occupe traditionnellement qu'une place mineure dans la pensée économique (A. LAURENT 1997) : "il est conçu comme étant instantané, privé, individuel, hors du champ de la rentabilisation -les préférences sont données-. La raison essentielle de cette exclusion (...) semble tenir au caractère non monétaire du processus d'utilisation" (J. BONAMY, A. VALEYRE 1994, p. 22).

<sup>66</sup> Pour illustrer on peut parler des autoroutes de l'information (innovations de procédés) : l'émergence et la monétarisation du processus d'utilisation dépendront de la nature et de la qualité des services auxquels ces autoroutes donneront lieu.

<sup>67</sup> Source : A. BARCET 1998, p. 43.

D'abord les services aux entreprises peuvent avoir un rôle régulateur à l'intérieur du système (qui est donc l'organisation ou l'entreprise). Ils vont donc chercher à maintenir le système dans une situation donnée. En fait, c'est la complexité et l'incertitude de l'environnement, associées à la vulnérabilité des entreprises qui vont contribuer au développement de tous ces services "régulateurs"<sup>68</sup>. Le service va alors permettre de corriger le fonctionnement du système et d'anticiper ou de limiter ses coûts de fonctionnement (par exemple : les services d'entretien, de maintenance, de nettoyage, de sécurité, de prévention, etc.). Cette fonction peut être réalisée en interne ou être attribuée à des prestataires autonomes qui vont pallier le manque de compétences nécessaires à la bonne marche de l'entreprise ; il peut s'agir également d'une logique d'économies de coûts d'où des vagues d'externalisation.

Ensuite, le second rôle des services aux entreprises est celui d'intermédiation. Il s'agit de mettre en relation au moins deux systèmes<sup>69</sup> (par exemple, il s'agit de relier sphère de production et sphère de consommation). Celui qui va accomplir la fonction va créer une valeur ajoutée en permettant de rendre compatible des intérêts, des positions, des attentes sensiblement différentes. En fait, c'est la complexité de l'environnement qui va amener les organisations à s'entourer de services d'intermédiation afin de rendre cet environnement plus intelligible et donc de faire des choix stratégiques. Ainsi, par cette fonction, le service offre une grille de lecture simplifiée du réel. Ces services d'intermédiation sont alors vecteur d'information et de contact privilégiés entre la firme et son environnement. On peut supposer que cette fonction-là va se développer de manière soutenue étant donné l'ouverture relative de tous les systèmes aujourd'hui, notamment en termes informationnels. Le concept de réseau apparaît dans ce cas comme une des formes particulières de développement de ce type de fonction.

Enfin, le troisième rôle est qualifié de fonction d'intellection dans le sens d'un apport d'intelligence à un ou des systèmes donnés. Plus précisément cette fonction **"(...) correspond à la nécessité permanente de modifier la dynamique même du système à la fois pour lui permettre de s'adapter en permanence aux transformations de son environnement, à la nécessité d'influer sur cet environnement en apportant une nouveauté"** (A. BARCET et J. BONAMY 1997, p. 9). Cette fonction permet donc la dynamique de l'innovation, ce qui se traduit par une croissance importante de cette fonction dans la période actuelle du fait du rôle majeur de l'innovation dans le jeu de la

---

<sup>68</sup> Ces services "régulateurs" cherchent à maintenir l'entreprise ou l'organisation dans une situation donnée, ce qui peut apparaître plutôt simples dans un environnement peu perturbé. Cela dit, la dimension prévention devient cruciale (A. BARCET et J. BONAMY 1997) quand l'environnement devient instable et complexe. A. BARCET et J. BONAMY (1998) parlent d'"économie de la panne" pour souligner le fait que la dépense de service ne rapporte pas immédiatement un plus, mais elle empêche l'apparition de coûts dans le futur.

<sup>69</sup> Cette fonction d'intermédiation a sans doute historiquement été développée en premier par la fonction de commerce, qui, non seulement met à la disposition d'un client un objet, mais qui a aussi un rôle de sélection de ces objets et par là d'anticipation des désirs et des besoins d'un client et de les faire connaître aux producteurs. C'est sans doute ensuite dans le domaine financier que cette fonction d'intermédiation s'est développée et ceci sous des formes multiples. Cette fonction connaît aujourd'hui un développement considérable, particulièrement dans le domaine de l'information et des connaissances. Le développement des nouvelles technologies de l'information renforce évidemment la nécessité et l'efficacité de cette fonction.

concurrence et dans la pérennité de l'entreprise. Cette fonction est indispensable pour lutter contre la loi d'entropie (c'est-à-dire pour lutter contre la dégradation du système). Elle n'implique pas nécessairement des flux permanents de service, mais les services vont intervenir à des moments forts de la vie du système : conception, crises, mutation. C'est au travers de cette fonction que les services interviennent dans le processus de transformation et de modernisation du système productif (A. BARCET, J. BONAMY 1991 b)<sup>70</sup>.

Il est possible de relier les diverses vagues de développement des services à ces différentes fonctions :

1ère vague, les années 1950-60 : services juridiques, comptables, fiscaux, commerciaux ;

2ème vague, les années 1965-74 : services d'externalisation c'est-à-dire que le client va faire réaliser par un tiers des opérations qui ne sont pas directement reliées à son métier de base, telles que travail temporaire, gardiennage, restauration, entretien... Le point commun à l'ensemble de ces services, dans une vision systématique, c'est leur rôle régulateur à l'intérieur du système (qui est l'entreprise ou l'organisation) (A. BARCET et J. BONAMY 1997).

3ème vague, après 75 : développement de services qui visent à relier davantage l'entreprise à son environnement, à assurer le renouveau du système productif, à aider les entreprises ou les organisations à s'adapter aux changements (avec notamment les activités de conseil en management). Cette nouvelle vague met en avant les rôles d'intermédiation et d'intellection des services (A. BARCET et J. BONAMY 1997)<sup>71</sup>.

Pour terminer, nous rejoignons A. BARCET, J. BONAMY (1997, p. 10) lorsqu'ils disent **"(...) les fonctions des services aux entreprises sont diverses, l'enjeu actuel est bien à la fois d'articuler différents systèmes entre eux, de créer de nouvelles synergies entre ces systèmes et de maîtriser et s'approprier de nouvelles connaissances"**.

## Conclusion B

Après la période du fordisme caractérisée par le développement de services autour des processus de production et de vente, le développement de la spécialisation flexible<sup>72</sup>

conduit les firmes à externaliser les activités de service non directement reliées à leur métier de base. Puis, le contexte économique va les amener à se tourner vers des

<sup>70</sup> La problématique de la minimisation des coûts de la réalisation de cette fonction est sans doute présente, néanmoins le coût de la fonction est surtout en lien avec la mesure avec des résultats que l'on peut espérer. La question centrale n'est pas tant celle du coût, que de la difficulté plus générale de l'acte véritablement créateur qui apporte de nouvelles connaissances utiles et de la difficulté de s'approprier ces nouvelles connaissances de manière à réaliser une véritable dynamique du système.

<sup>71</sup> Pour bien distinguer services d'intermédiation et services d'intellection, voici des exemples : les études et le transport sont des services d'intermédiation, le conseil en management et la logistique sont des services d'intellection.

Actuellement il serait réducteur de croire qu'on arrive à une étape où seuls les services aux fonctions d'intermédiation ou d'intellection se développent. En effet, les besoins des entreprises ou organisations sont multiples, d'où une demande en services également multiples : toutes les fonctionnalités sont recherchées. Mais il est clair que l'environnement des entreprises est tel qu'elles sont davantage motivées qu'auparavant, par un recours à des services aux fonctions d'intermédiation ou d'intellection. Autrement dit, les services sont recherchés non plus seulement par leur fonction de régulation, mais également pour leur capacité à aider les ensembles de plus en plus complexes, à s'adapter aux variations de l'environnement, et même à agir sur lui, en somme à changer.

Dès lors, on comprend mieux l'intérêt croissant pour les activités de type conseil en management de par le rôle particulier qu'elles jouent dans la production et l'échange d'informations, ainsi que dans le transfert et l'intégration de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire dans le système productif.

### Conclusion Section 1

---

Choisir comme fil conducteur de cette première section, les différents termes d'une définition simple et générale du marché, impliquait de se positionner sur la durée. En effet, l'état actuel (marché, offre et demande de conseils) est le fruit de différentes évolutions, initiatives, stimulations... Le fil conducteur retenu impliquait également de se situer au niveau des activités de conseil en management : c'est d'abord à travers l'analyse de ces activités que l'on peut aborder celle du marché.

Une première étape descriptive, concernant l'historique de ces activités de conseil en management, nous a amené à cerner les grands moments de la constitution de ce marché. Logiquement il était nécessaire de passer ensuite à une étape d'explication afin de rendre compte de ces évolutions : en nous situant d'abord du côté de la demande (c'est-à-dire du système productif), puis du côté de l'offre, nous avons pu souligner d'une part, la complexité de l'environnement des entreprises, d'où leur besoin grandissant en services d'intégration, et d'autre part, l'ajustement de l'offre par rapport à cette demande, pour lui permettre de s'adapter à son environnement, voire même à agir sur celui-ci, d'où le développement des fonctions d'intermédiation et d'intellection dans les services aux entreprises.

Globalement, nous avons essayé de décrire les étapes d'"autonomisation" d'une

---

<sup>72</sup> La "*spécialisation flexible*" (J. M. PIORE et C. F. SABEL 1989) signifie à la fois spécialisation et capacités à s'adapter (d'où nécessité de coopération). La spécialisation permet à l'entreprise d'avoir un savoir plus étendu sur un domaine plus restreint, et les capacités à s'adapter (par exemple, par les réseaux de coopération), de ne pas buter sur le réductionnisme fonctionnel. La spécialisation oblige la firme à confier à des spécialistes (sous-traitance) un certain nombre de tâches, parallèlement le réseau (l'ensemble des coopérations vu comme potentiel d'adaptation) semble adapté à la recherche de créativité, de gains de productivité, de rapidité d'évolution (M. BERNARDY DE SIGOYER, P. BOISGONTIER 1996). Les réseaux sont ainsi un exemple d'intégration de flux informationnels ou physiques, ils permettent une meilleure coordination entre les différents éléments de production, une meilleure réactivité, avec au centre l'entreprise qui cherche à réaliser son objectif principal et en orbite des fournisseurs extérieurs. Le processus d'externalisation (sous-traitance) n'est pas à comprendre dans une logique de substitution (l'offre externe remplaçant l'offre interne), mais dans une logique de complémentarité.

activité, c'est-à-dire comment une activité initialement réalisée en entreprise (celle d'ingénieur), s'autonomise peu à peu (conseil en organisation ou en management) et s'externalise pour se décliner ensuite en différentes spécialités (suivant les étapes de la "*chaîne économique globale*") et fonctions, sous l'effet de divers facteurs et notamment sous l'effet de l'évolution du système productif, lui-même fortement contraint par son environnement. C'est donc la conjugaison de différents facteurs qui fait qu'une activité auparavant internalisée a maintenant son propre marché et développe ses propres caractéristiques.

## Section 2 - L'actualité du marché du conseil en management

Les développements précédents qui s'inscrivent dans une perspective historique, rassemblent un ensemble de facteurs qui ont joué un rôle plus ou moins important dans la structuration du marché du conseil en management et qui contribuent à lui donner son allure actuelle. En somme, toute la première section essaie de décrire les évolutions du marché, et d'expliquer l'évolution des besoins des organisations et des réponses des conseils.

Cette genèse nous permet alors de mieux comprendre la situation présente. Aussi, dans cette deuxième section nous choisissons de relever les caractéristiques actuelles du marché du conseil en management, d'une part du point de vue des comportements des acteurs, et d'autre part d'un point de vue sectoriel, ce qui permet d'avoir une vision plus structurée du secteur du conseil.

### A- Du point de vue des comportements des acteurs

---

Nous relevons ici quelques caractéristiques spécifiques des demandeurs (1-) et des offreurs de services (2-), lesquelles témoignent pour les premiers d'une prise de conscience de l'impact majeur des conseils sur les performances des organisations, et pour les seconds de l'émergence d'une véritable profession.

#### 1 - Les caractéristiques de la demande

Nous verrons dans ce paragraphe que les clients s'impliquent beaucoup plus que par le passé dans les missions (a-), attendent des solutions opérationnelles (b-), sont fidèles quand le prestataire apporte satisfaction (c-) et réclament plus de transparence dans les transactions (d-).

##### a - Des clients qui s'impliquent dans les missions

L'image du consultant actif et du client passif n'est plus d'actualité. La tendance est plutôt à la constitution d'une équipe active de consultant(s) et de client(s) dans le but d'atteindre

des résultats précis. Le service offert apparaît alors comme un mélange d'expertise, d'accompagnement, de confrontation d'idées ou d'opinions, de dialogues, de compromis<sup>73</sup>.

Le client s'investit de plus en plus dans la relation de service pour que le service réponde à ses attentes spécifiques, c'est-à-dire pour orienter la solution dans un sens qui correspond à la situation concrète de son organisation, mais aussi à son niveau de compétence. Autrement dit, une solution préconçue est inadaptée, de même qu'une solution qui relève de niveaux de connaissances et de compétences supérieurs à ceux du client. Par conséquent, le consultant doit intégrer très tôt dans sa démarche la spécificité de l'organisation cliente (J.-P. DETRIE 1989), de même que la spécificité "cognitive" du client. Comme le souligne A. BARCET et J. BONAMY (1994 b, p. 167), ***"(...) il n'y a pas une solution unique et optimale : différents chemins sont possibles, le choix définitif ne résulte pas nécessairement d'une approche totalement rationnelle et, surtout, le choix ne s'impose pas et n'est pas unique ou unidimensionnel. On est dans le domaine des compromis, et l'on est surtout soumis à l'exigence de prendre en compte l'entreprise et ses acteurs dans toutes leurs dimensions et toute leur réalité"***.

Cette prise de conscience, de l'importance de l'adéquation du service à l'entreprise cliente et de la compétence de l'acheteur à la prestation de service qui lui est offerte, se relève dans les faits : la croissance très vive des services de conseil aux entreprises s'accompagne d'une augmentation des "staffs" d'experts internes<sup>74</sup>. Une étude de l'AFPLANE (Association Française de Planification d'Entreprise) (ERMES 1988) montre que les entreprises qui font le plus appel à des cabinets de conseil sont aussi celles qui ont augmenté leur personnel dans ces domaines-là : il y a donc un double développement de la connaissance interne et des savoirs externes (D. MAISTER 1996).

Le client s'investit de plus en plus car il lui est important d'assimiler des connaissances dans la relation de service pour ensuite mettre en mouvement la solution. Plus précisément, pour que le service produise le maximum d'effets, dans la mise en oeuvre de la solution le client doit mobiliser diverses connaissances sans lesquelles le service n'a aucun intérêt, et tout particulièrement des connaissances opérationnelles c'est-à-dire qui sont orientées vers l'action et la décision. Ces connaissances sont transmises par le prestataire dans la relation de service, il y a alors "formation", "préparation" du client. Cette participation dans le but de s'approprier des connaissances va donc limiter l'incertitude de la solution. Le résultat n'est donc pas identifiable en lui-même, mais seulement dans la relation qui se noue avec le client (A. BARCET, J. BONAMY 1988). Parce que c'est le client qui va mettre en oeuvre la solution, sa démarche active est donc préalable à l'acte de production de résultats.

---

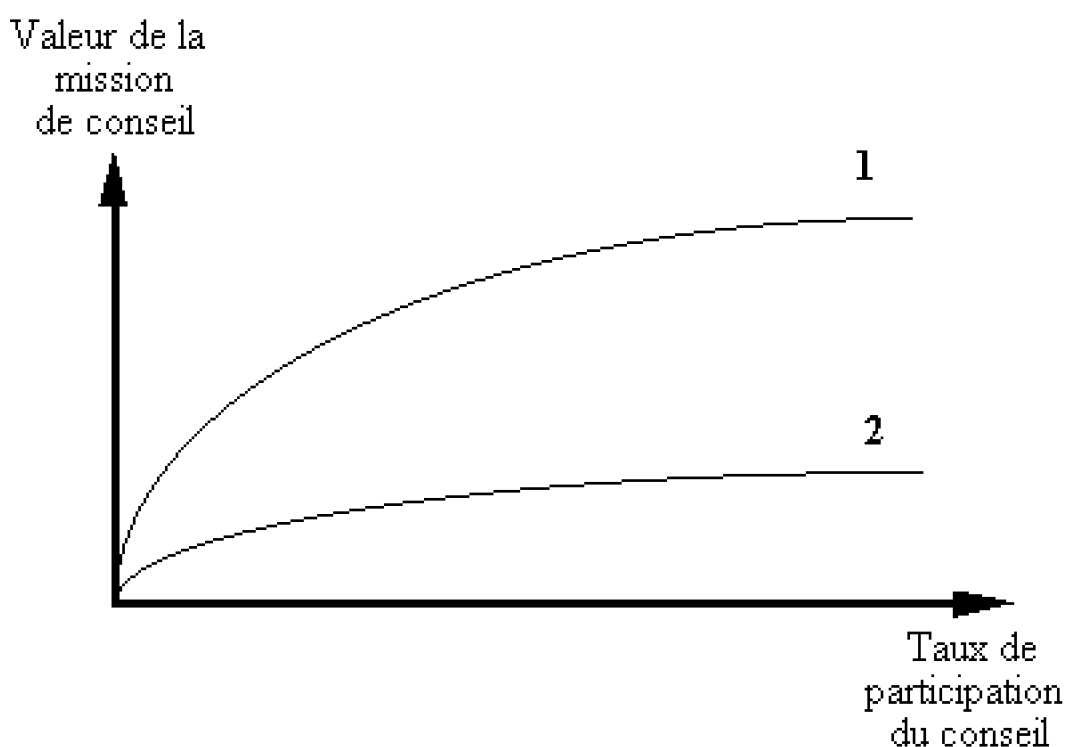
<sup>73</sup> La citation d'un conseil en stratégie français, relevée dans l'article de J. GADREY (1989, p. 18) met nettement en évidence cet état : *"De moins en moins on fait des expertises. De plus en plus on fait de la participation"*.

<sup>74</sup> On les appelle également des *organismes internes*. Ces derniers se sont regroupés dans une association (l'AFOPE, l'Association Française des Organismes Permanents dans les Entreprises) laquelle capitalise les expériences (bonnes ou mauvaises) que ses membres ont eu avec les consultants et diffuse parmi ses adhérents ce savoir (C. SAUVIAT 1991).



Les organisations clientes semblent donc avoir compris l'intérêt de leur participation active dans la relation de service, source de solutions adaptées, de connaissances assimilées, de mise en oeuvre efficace des solutions et donc de résultats. La plus grande participation des clients aux missions leur permet également de gagner du temps (et donc de l'argent). Cependant, même si le prix à la journée est élevé, il ne faut pas chercher à trop réduire le nombre de journées-consultant : soit le consultant en pâtit et sera obligé de "sabrer" des étapes dans son travail, soit le client rencontrera des difficultés d'assimilation. Retenons quand même la tendance au raccourcissement des délais et de la durée des missions ; J. GADREY (1989) parle de **"just-in-time consulting"**<sup>75</sup>.

Le schéma suivant<sup>76</sup> illustre l'importance du "répondant" du client nécessaire à l'élaboration d'une solution adaptée et l'importance de la formation du client pour une mise en oeuvre efficace de la solution.



*Schéma : Valeur d'une mission de conseil et taux de participation du conseil*

Ce schéma met en évidence la valeur pour l'entreprise de la prestation du consultant compte tenu de son taux d'implication : cas 1, cas d'une formation-action avec une

<sup>75</sup> J.-C. DELAUNAY (1989, p. 50) cite un consultant d'une firme multinationale de conseil qui disait : "(...) des missions qu'on aurait faites sur 18 à 24 mois il y a 5 ans sont aujourd'hui demandées sur 9 à 10 mois".

<sup>76</sup> Ce schéma n'a aucune valeur mathématique, mais simplement une valeur illustrative. En effet, et nous le verrons par la suite, il est bien délicat de mesurer la valeur d'une mission (elle n'est pas la même selon les individus -très subjectif- et elle est fonction de la période retenue -CT, MT, LT-) et la participation des parties prenantes (comment savoir si le consultant s'est donné à 100 % ou à 50 %...). Pour cette représentation nous nous sommes inspirés d'un schéma du rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (1998, p. 13).

entreprise ayant du "répondant" en interne ; cas 2, cas d'une entreprise ayant un "faible répondant". Il ressort que le client a tout intérêt à s'impliquer dans la mission, cela lui permet de recevoir la valeur maximum.

### **b - Des clients orientés vers l'efficacité**

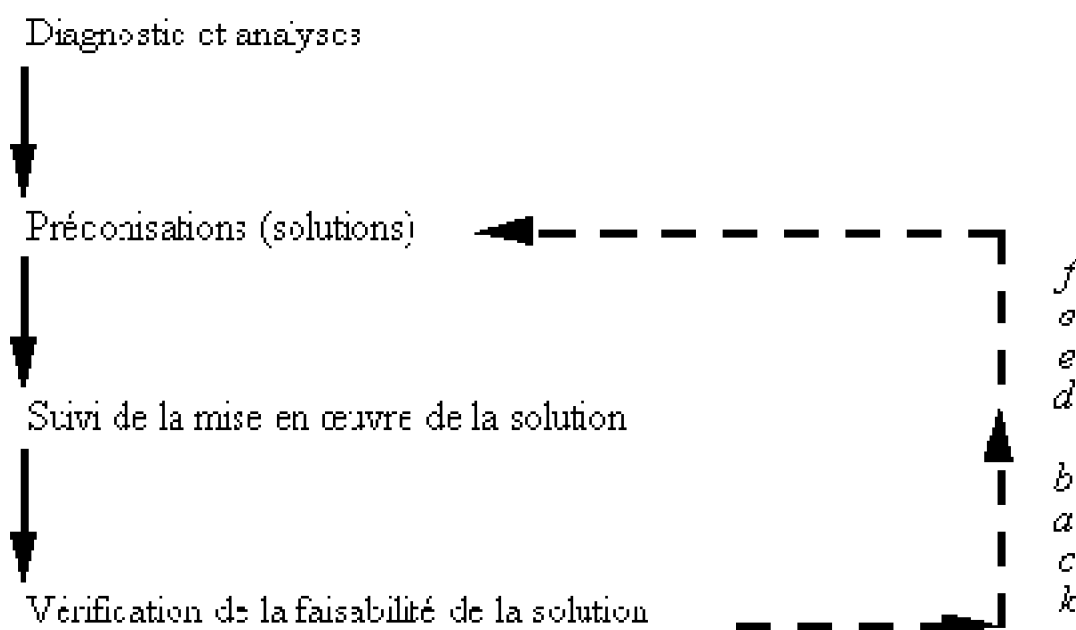
Si auparavant le consultant en management se contentait d'apporter à ses clients des conseils ou recommandations...<sup>77</sup>, aujourd'hui les choses ont bien changé : le client veut du concret c'est-à-dire qu'il souhaite que l'intervention aboutisse à une solution opérationnelle. Son principal souci est d'obtenir un véritable retour sur investissement de la prestation en termes de performance pour son entreprise.

En conséquence, le service débute par une phase de diagnostic et d'analyses qui doit repérer les questions essentielles à résoudre. Ensuite, il s'agit d'élaborer une solution qui tienne compte non seulement de la situation concrète mais également de l'avis et des comportements des acteurs qui devront mettre en oeuvre cette solution. Enfin, le service se termine de plus en plus souvent par le suivi de la mise en oeuvre des recommandations, c'est-à-dire que le client met en mouvement la solution mais il est accompagné du consultant. Cette étape permet de vérifier la faisabilité de la solution et conduit dans certains cas à un retour en arrière afin de modifier la solution envisagée ("*feed-back*"). Le suivi de la mise en oeuvre va donc permettre au client d'avoir une solution qui s'affine, qui correspond davantage à sa problématique. Les clients considèrent donc de plus en plus le consultant comme un "*coach*" dans la mesure où il accompagne les entreprises dans la mise en oeuvre de leur processus de changement. Autrement dit, le "*conseil-audit*" qui analyse à un moment donné ou périodiquement une situation en apportant ses recommandations n'est plus du tout acceptable pour les clients.

Le schéma suivant présente les différentes étapes de plus en plus sollicitées par le client lors d'une intervention de type conseil :

---

<sup>77</sup> A cet égard on peut souligner la distinction entre "*consulting*" et "*consultation*" relevée dans l'article de P. EIGLIER et E. LANGEARD (1989). Le premier terme renvoie au contenu de l'action conseil, aux recommandations, le second au processus, à la relation de service, au travail avec le client pour faire évoluer sa perception et sa compréhension du problème.



On pourrait rajouter sur ce schéma une phase d'évaluation des résultats ou d'évaluation des effets de la solution mise en œuvre (confrontation résultats escomptés et résultats obtenus). Cela conduirait le consultant à s'engager davantage sur les résultats de ce qu'il propose. Mais cette phase d'évaluation est difficile à mettre en application car dans le conseil les résultats se mesurent en général sur le long terme et sont fonction du comportement du client.

D'une manière générale, les entreprises (ou organisations clientes) veulent des partenaires engagés dans le succès des actions de modernisation entreprises et capables de mener le projet de bout en bout. Cela dit, il y a quelques exceptions à cette tendance : nombreux sont les dirigeants de PME/PMI réfractaires qui ne souhaitent pas que le consultant mette en place les solutions, ni n'accompagne l'entreprise dans le processus de changement. En fait, ces chefs d'entreprises-là veulent garder le contrôle des opérations et une indépendance totale dans la gestion de leur entreprise, indépendance qu'ils considèrent menacée en cas d'intervention de l'opérateur externe à ce stade de la mission. Une étude multi-clients de la DAFSA<sup>78</sup> (étude n° 13221 de juillet 1998 intitulée "*PME-PMI : Quels sont les besoins de conseil en management ?*") montre que pour 51 % des dirigeants interrogés, le conseil intervient au stade de la recherche de solution, pour 47,7 % d'entre eux au stade du diagnostic, et seulement 1/3 des entreprises ont recours au conseil au stade final, c'est-à-dire pour le suivi de la mise en œuvre de la solution<sup>79</sup>.

### c - Des clients assez fidèles envers des offreurs qui ont apporté satisfaction

Le consultant qui donne une satisfaction totale du point de vue technique de maîtrise d'un métier (qualité du travail), du point de vue de sa capacité à gérer la relation de service

<sup>78</sup> DAFSA est le spécialiste français de l'information économique, sectorielle et financière.

<sup>79</sup> Illustration citée dans le rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie 1998.

dans toutes ses dimensions (capacité à gérer la complexité des relations humaines et à servir d'interface entre des points de vue et des acteurs différents), mais aussi et surtout du point de vue des connaissances construites (opérationnelles et adaptées aux clients) aura des chances d'être re-sollicité à l'avenir. Cela est lié au manque de transparence du marché du conseil : le client satisfait ne recherchera pas un nouveau cabinet à l'occasion d'une nouvelle mission.

Plus précisément, la fidélité du client est relative à un consultant précis, plutôt qu'au cabinet auquel il est rattaché, quand il s'agit de petits cabinets. En effet, dans ces petites structures, il y a personnalisation des relations (J.-B. HUGOT 1993) et la fidélité permet alors de bénéficier de l'expérience d'une connaissance mutuelle : même si le problème n'est plus le même<sup>80</sup> le consultant connaît déjà l'entreprise cliente, son organisation, certains de ses membres et le client de son côté sait comment le consultant "fonctionne", travaille. Cette fidélité permet de faire l'économie de coûts dans la recherche d'un prestataire ou de coûts dans l'adaptation à des consultants nouveaux, il y a également économie de temps.

Pour ce qui est des gros cabinets, comprenant des individus très spécialisés, le consultant ne pourra accepter une mission nouvelle avec un client qu'il connaît déjà, dès lors que le problème à résoudre dépasse son domaine de compétence. Un nouveau consultant spécialisé pour ce problème-là se verra alors chargé de cette mission. Dans ce cas, la fidélité portera plutôt sur le cabinet à partir du moment où il n'a posé aucun problème dans le passé. La confiance est beaucoup plus globale que précédemment (dans les petits cabinets, la confiance est, au contraire, particulariste ou personnalisée).

Globalement on peut dire que le client sait que le contexte économique se durcit, que le changement, l'adaptation, la compétitivité... sont des facteurs clés de succès et que son recours au conseil sera de plus en plus récurrent. Aussi, la confiance (particulariste ou globale) construite entre un offreur (consultant ou cabinet) et un demandeur apparaît comme un investissement pour l'avenir.

### **d - Des clients qui sollicitent plus de transparence dans les transactions**

Lors de la demande préalable de services, le client va anticiper les effets du service (résultats attendus)<sup>81</sup>. Mais il n'y a pas possibilité de vérifier, au cours de la mission, l'état du service et donc de contrôler l'adéquation du service réalisé et de l'attente. La vérification ne peut se faire qu'après coup, un fois que l'acte de service est terminé, que la solution est mise en oeuvre. Ainsi, la solution une fois mise en oeuvre peut révéler un

---

<sup>80</sup> Ces petits cabinets sont généralement ce que l'on appelle des généralistes avec des consultants capables d'intervenir sur différentes questions relatives aux problèmes classiques de management. Un seul individu est censé pouvoir intervenir sur des questions variées et multiples.

<sup>81</sup> Les résultats attendus correspondent aux objectifs définis au préalable. En plus de ces résultats, des effets (positifs ou négatifs) peuvent apparaître à moyen ou long terme, de même que l'entreprise peut avoir appris dans la relation de service (par exemple de nouvelles façons de faire, de nouvelles pratiques, etc.). Ainsi, pour les auteurs du rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (1998), l'atteinte des objectifs, les effets de la prestation et l'enrichissement diffus constituent la valeur de la prestation.

écart entre la vision de l'offreur et celle du demandeur : le service n'est pas un "objet" (comme dans le cas des biens) qui permettrait d'objectiver la rencontre de ces deux visions.

Par conséquent, le conseil ne s'impose pas a priori par sa matérialité, il n'est pas transparent pour le client, les effets sont probables mais doivent être anticipés. Toutefois, si le résultat n'est pas en lui-même matériel, des éléments matériels peuvent accompagner le service. Par exemple, les prestataires peuvent mettre au point, construire (A. LEGENDRE 1987)<sup>82</sup> :

- des méthodes adaptées à chaque type d'intervention, apportant l'assurance d'un service de qualité ;

- des outils, généralement informatisés, d'aide au diagnostic pouvant s'appuyer sur des bases de données de ratios spécifiques d'une fonction ou d'un secteur ;

- des manuels de référence sur les options disponibles pour résoudre tel ou tel type de problème fonctionnel ;

- des progiciels informatiques ;

- des programmes de formation des consultants aux techniques et aux méthodes ;

- des programmes de recherche, souvent en liaison avec les universités, sur les évolutions des méthodes de management.

Avec ces différents exemples, nous faisons nôtre la réflexion suivante de J. GADREY (1988 a, p. 114) : ***"Il devrait être maintenant clair que ni les activités de services, ni leurs résultats, ne sont «immatériels». Ils relèvent simplement, en général, d'autres formes de matérialité que la matérialité typique de la production manufacturière".***

Une façon indirecte pour le prestataire d'apporter de la transparence dans les transactions est de présenter aux clients potentiels un certain nombre de référence, permettant de prouver la qualité des services passés. ***"La qualité de la référence lie étroitement la qualité du producteur et la qualité du client. Les entreprises de service cherchent donc à avoir en référence des entreprises de prestige, qui ont une bonne position sur le marché et de bons résultats financiers. Cette référence sera d'autant plus efficace qu'elle sera précise et que le problème résolu apparaît dans le domaine de compétence de l'entreprise cliente"*** (A. BARCET, J. BONAMY 1994 b, p. 168).

---

<sup>82</sup> On retrouve également cette idée dans l'article de G. L. SHOSTACK (1977) où l'auteur propose aux prestataires de tangibiliser leur offre pour rassurer le client en : proposant des représentations tangibles du service, associant le service à un objet tangible, renforçant la relation prestataire-client.

D'une manière générale, il s'agit de signaux variés qui vont renforcer la crédibilité du service et donc apporter un peu plus de transparence dans les transactions, et auxquels les clients sont assez sensibles. Les "*produits de conseil*" déjà formalisés et ayant fait leur preuve chez des clients renommés sont un moyen parmi d'autres (il y a également les certifications des cabinets, les qualifications des consultants) d'afficher le sérieux, la qualité du travail du cabinet, de convaincre, de rassurer, de se positionner et également de motiver les clients à recourir au conseil.

### Conclusion 1

Ces quatre grandes caractéristiques des demandeurs de conseil, témoignent de comportements particuliers qui se sont développés depuis une dizaine d'années.

Sans prétendre être exhaustif, nous avons plutôt choisi ici de souligner quelques tendances qui, au fil des années, se sont affirmées et qui marquent la montée des exigences des clients et surtout la volonté de réduire les incertitudes propres au conseil (concernant les prestataires, les consultants, les solutions construites). Dès lors, les organisations clientes qui ont de plus en plus recours à des compétences externes (vecteur de compétitivité) ont dans le même temps acquis une certaine maturité dans l'achat de conseil : les connaissances transmises doivent être adaptées au client, le suivi de la mise en oeuvre de la solution assuré et les solutions opérationnelles.

## 2 - Les caractéristiques de l'offre

De la même manière que précédemment, nous avons ici repérer quelques comportements propres aux offreurs de conseil : des formes de concentration spécifiques (a-), une tendance à l'"*industrialisation*" (b-) et à la spécialisation (c-), un plus grand professionnalisme (d-), un développement du marketing du conseil (e-), une utilisation de plus en plus fréquente d'outils techniques informationnels (f-), des "*produits-conseil*" vecteurs de changement (g-).

### a - Des formes de concentration spécifiques<sup>83</sup> : internationalisation et diversification des activités

L'internationalisation<sup>84</sup> du conseil est à rapprocher du comportement des clients. Les grandes firmes industrielles ou financières qui ont développé leurs activités dans un cadre international (cela étant facilité par l'ouverture des frontières) attendent du conseil une assistance sur ces nouveaux marchés. Autrement dit, les cabinets de conseil doivent être capables de prendre en charge les nouvelles problématiques telles que l'internationalisation de leur client (J.-P. DETRIE 1989). Par conséquent, ils n'ont pas d'autres choix que d'internationaliser également leurs activités<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup> Elles touchent essentiellement les plus grandes entreprises du conseil.

<sup>84</sup> L'internationalisation apparaît dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle avec les "*Big Eight*" qui vont s'implanter aux États-Unis : par exemple, au milieu des années 30, *Price Waterhouse* possède déjà 57 filiales de par le monde.

Mais le conseil en management n'est pas un "*produit*" qui s'exporte. A la différence d'autres services comme l'informatique, qui s'appuient sur des produits finis matérialisables qui, après traduction éventuelle, sont utilisables dans n'importe quel pays, les prestations de conseil en management dépendent beaucoup de la culture du monde des affaires d'un pays. Au-delà de quelques techniques d'application générale, une étude d'organisation, de stratégie ou d'amélioration de la qualité ne peut pas être effectuée de la même façon en France, aux États-Unis ou au Japon. Dans ces différents pays, l'approche des problèmes de gestion présente en effet des différences sensibles. C'est pourquoi seuls des consultants "du pays", baignant dans les affaires de leur propre pays, sont en général efficaces (A. LEGENDRE 1987).

L'internationalisation peut se faire de différentes façons : création d'une antenne (filiale ou simple correspondant), association plus ou moins informelle avec un cabinet local d'organisation<sup>86</sup>, acquisition d'une entreprise locale<sup>87</sup> (assez rarement pour les cabinets français), développement d'un réseau international<sup>88 89</sup> (notamment pour les cabinets anglo-saxons qui dès les années 60 ont développé un tel réseau en Europe et en Asie)<sup>90</sup>.

La diversification des activités des cabinets est la conséquence de la concurrence. En effet, parce qu'une concurrence forte règne sur le marché du conseil (n'importe qui

---

<sup>85</sup> "Le volume d'honoraires réalisé à l'exportation est passé de 4 % en 1993 à 15 % en 1997. Par ailleurs, 60 % des cabinets membres de Syntec font partie d'un groupe ; 38 % sont internationaux ; 37 % sont français, mais possèdent des implantations à l'étranger ; 25 % seulement sont français et n'exercent leur activité qu'au sein de l'Hexagone" (Le Monde Initiatives Emploi 9/12/1998, p. IV).

<sup>86</sup> C'est le souci d'accompagner leurs clients sur les marchés internationaux qui a conduit différentes entreprises (française *Bossard Consultants*, anglaise *P-E Inbucon*, allemande *Kienbaum and Partners*, néerlandaise *Berenschot*, italienne *Orga*, danoise *Finco*) à créer *The European Independents*, un réseau de partenaires.

<sup>87</sup> *CEGOS* a racheté *Fielden House* au Royaume-Uni, *Bossard Consultants* a fusionné avec la société suédoise de conseil en stratégie *Siar*.

<sup>88</sup> Le développement d'un réseau international est beaucoup plus difficile pour les cabinets français d'organisation qui sont d'une taille beaucoup plus modeste que leurs homologues anglo-saxons ; les coûts de mise en place d'un tel réseau sont très élevés surtout pour des cabinets dont l'essentiel du capital est contrôlé en général par le dirigeant fondateur (C. SAUVIAT 1991).

<sup>89</sup> Les réseaux internationaux de sociétés de conseil sont capables de regrouper des cabinets nationaux dans chaque pays partageant des approches, des techniques et une culture commune pour communiquer facilement et réaliser de façon efficace des interventions couvrant plusieurs pays.

<sup>90</sup> Voir notamment T. COULET (1997) qui explique que malgré la difficulté et parfois l'impossibilité d'exportation d'un service, des formes originales d'échanges se développent par le déplacement du consommateur ou du producteur, par l'implantation même de celui-ci sur le marché qu'il vise ou encore par la constitution de réseaux de partenariats avec des partenaires locaux. L'auteur identifie ces nouvelles formes d'engagement international, discute également de l'impact des NTIC (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication) sur l'échange international de services et montre que se développent des activités s'apparentant dans certains cas davantage à une production supra-nationale qu'un échange international.

peut entrer, l'exercice de cette profession n'est pas soumis à l'obtention d'un diplôme, ni à l'autorité d'un ordre)<sup>91</sup>, parce qu'il est difficile d'obtenir des économies d'échelle et plus facile d'accroître les économies de gamme<sup>92</sup>, les entreprises de services vont chercher à diversifier leurs activités dans des domaines variés tels que l'informatique, la stratégie, l'audit, la communication... Il y a en permanence remodelage des frontières de l'entreprise (A. BARCET, J. BONAMY 1985)<sup>93</sup>. Cependant, il ne faut pas négliger le rôle de l'informatique dans ce mouvement de diversification par les possibilités d'accumulation et de traitement de l'information qu'il autorise.

Dans le cadre du conseil en management en France, la diversification passe davantage par des alliances avec d'autres entreprises de conseil spécialisées dans un domaine différent, que par des fusions ; en effet, les alliances permettent d'atténuer les contraintes de la fusion (problèmes de cultures et de métiers différents), tout en assurant la diversification.

D'une manière générale, il s'agit de créer des "*complexes de services*"<sup>94 95</sup> pour assurer à terme la gestion du système productif (A. BARCET et J. BONAMY 1985, J. GADREY 1989). En effet, en intervenant en équipes multidisciplinaires, les cabinets ont

<sup>91</sup> Voici des données concernant les créations d'entreprises dans le secteur du "*conseil pour les affaires et la gestion*" (code APE 74.1 G) de 1987 à 1996 en France :

[illegible]

Source: *INSEE Résultats*, 1998. Plus précisément une étude du Ministère de l'Industrie de 1992 réalisée par le cabinet ALGOE et le CEDES (Centre d'échange et d'information sur les activités de service) sur les cabinets de "petite taille" montre que depuis le début des années 90, la création nette de cabinets conseil en France est de l'ordre de 10 à 15 % par an, que la jeunesse des cabinets est frappante : 35 à 40 % des entreprises ont été créées il y a moins de trois ans et 14 % seulement ont plus de 10 ans (cf. ALGOE Management - CEDES 1993 b).

92 Il est difficile dans le cas des activités de services de parler d'économies d'échelle. Les économies d'échelle, synonymes d'amélioration de la productivité, se développent par la spécialisation des tâches et la division du travail. Cela conduit à la concentration du marché et à l'apparition de grandes firmes qui produisent à un coût moyen unitaire plus faible que les firmes de petites tailles. Pour ce qui est des activités de services, en particulier celles à fort contenu d'informations, les économies d'échelle sont difficiles à évaluer : d'une part, il est difficile de distinguer le processus de production du "*produit*" qui est la prestation : prestation, production et utilisation se recoupent ; d'autre part, le conseil est tellement lié à la personne que même en stockant le savoir-faire dans l'outil informatique, les économies d'échelle restent difficiles à évaluer (C. SAUVIAT 1991).

<sup>93</sup> Quelles que soient les formes de la diversification, il s'agit toujours de créer une chaîne de valeur et non pas de s'approprier des chaînes de production (A. BRESSAND, K. NICOLAIDIS 1988).

<sup>94</sup> A ne pas confondre avec les "*services complexes*", c'est-à-dire qui renferment des informations élaborées, approfondies et diversifiées (J.-C. DELAUNAY 1989). Cependant les "*complexes de services*" ont plus de facilités à produire des "*services complexes*" surtout à l'aide de l'informatique.

<sup>95</sup> Il se constitue des "*supermarchés de services aux entreprises*" ou des "*one stop shop*" (appellation donnée par M. SCHILLER lors d'une communication à la *Management Consultants' 1987 World Conference* à Paris), ou des "*polyclinique du conseil*" (J. GADREY 1989), ou encore des "*professional «mega-service» firms*" (United Nations 1993).



permis de dépasser les cloisonnements traditionnels entre fonctions et services des grandes entreprises, qui sont souvent le frein principal aux changements.

Finalement les stratégies d'internationalisation ou de diversification visent à accroître la sphère d'influence des cabinets. Globalement, les exemples de croissance purement interne sont peu nombreux à côté des exemples de croissance mixte à forte composante externe parmi lesquels on trouve les fusions<sup>96</sup>, le partenariat, les rachats de petits cabinets ou de grandes firmes<sup>97</sup>. Dans certains cas les firmes acquises peuvent conserver une très large autonomie opérationnelle ou stratégique, dans d'autres, elles sont soumises à des règles strictes d'alignement. Ces stratégies entraînent également un décroisement des différents marchés du conseil et des professions, et conduisent à la formation, lente et progressive, d'un marché mondial du conseil constitué de firmes multinationales de services répondant à toutes les demandes des entreprises et diffusant de partout des normes de gestion (C. SAUVIAT 1991).

### **b - Le conseil : un métier qui s'éloigne de la profession libérale et qui se rapproche de l'«industrialisation»**

Pour discuter de cette tendance, il est nécessaire de revenir à la notion d'"industrialisation" laquelle, selon nous, recouvre deux dimensions : la première fait référence aux procédures de standardisation des "produits" (vision fordienne), la seconde à l'émergence d'une organisation fonctionnelle. Il est clair qu'*a priori*, il est difficile de parler d'"industrialisation" s'agissant d'activités de conseil où la relation de service est primordiale dans l'adéquation de la prestation aux attentes du client (A. MAYERE 1994). Nous allons donc discuter de chacune des dimensions de l'"industrialisation" dans le cadre des activités de conseil.

Revenons sur la première dimension. La notion de standardisation (ou normalisation) renvoie à la réduction du nombre de modèles de fabrication, elle est donc liée au produit ou au service. Cette notion est difficilement applicable dans le cadre de prestation de conseil<sup>98</sup>, car la standardisation n'est pas totale, il y a toujours une part de spécifique liée aux particularités du client, il s'agit donc d'adapter la prestation à l'entreprise cliente. De plus, le résultat d'une prestation de service est toujours différent de missions déjà effectuées car il provient de l'interaction de facteurs humains, du personnel en contact et du client. Comme le souligne J. GADREY (1989, pp. 19-20) : **"Il faut donc se**

<sup>96</sup> Les fusions qui illustrent le plus ces politiques de concentration sont celles qui ont eu lieu parmi les "Big Eight" : en 1989, *Ernst & Whinney* et *Arthur Young* fusionnent pour créer une nouvelle firme dénommée *Ernst & Young* ; la même année c'est *Touche Ross* qui fusionne avec *Deloitte Haskins & Sells* pour former *Deloitte Touche Tohmatsu*. Plus tard, *Coopers & Lybrand* va fusionner avec *Price Waterhouse* et donner *PricewaterhouseCoopers*. On ne parle plus des "Big Eight" mais des "Big five".

<sup>97</sup> "Cap Gemini se renforce aux États-Unis en rachetant Beechwood pour 1,2 milliard de francs. (...) L'intérêt de cette acquisition est double. (...) Elle offre à Cap Gemini une expertise dans les logiciels de gestion des réseaux téléphoniques qui pourra être étendue en Europe. En retour, Cap Gemini pourra proposer aux grands clients de Beechwood son offre de service dans la gestion de clientèle et la facturation" (E. RENAULT 1999, p. 26).

<sup>98</sup> T. H. LEVITT (1976) soutenait qu'il était très facile de standardiser une prestation de service.

**représenter cette incontestable tendance à la normalisation comme coexistant avec une tendance inverse à la flexibilité ou à l'individualisation des prestations de haut de gamme incluant des recherches pour une part inédites et donc non standardisables**". Dès lors, nous préférons parler de rationalisation, c'est-à-dire de simplification ou d'amélioration d'une organisation "technique" en vue d'un meilleur rendement ; cette notion est donc liée au processus de production. Cette rationalisation peut s'observer à différents moments du processus de production (par exemple dans la phase de diagnostic à l'aide d'outils, de méthodes, de procédures..., dans la mise en oeuvre, dans le suivi...). Elle permettra d'une part, de réduire les coûts en affinant le contrôle des opérations, et d'autre part, de contrôler et d'améliorer la productivité (J. GADREY 1989). Ainsi, même s'il y a des procédures très précises dans les entreprises, ce n'est pas pour autant qu'il y a standardisation. C'est parce que nous nous intéressons aux vendeurs de services et non aux vendeurs de produits (comme on peut considérer certains cabinets anglo-saxons) que le terme "rationalisation" est plus adapté que celui de standardisation, et c'est parce qu'il y a participation du client que toute uniformisation des services devient délicate (l'entreprise prestataire n'a aucune emprise sur le comportement du client).

Cette critique autour de la notion de standardisation, dans le cas des activités de conseil, au profit de la notion de rationalisation, nous permet de glisser sans mal à la deuxième dimension (que l'on observe surtout dans les grosses structures), qui correspond au processus de rationalisation poussé encore plus loin et qui donne au conseil son caractère "industriel". L'"*industrialisation*" signifie dans ce cas (A. BOUNFOUR 1989) le passage d'un processus de prestation individuelle (la profession libérale) à une offre industriellement structurée, avec ses fonctions classiques de R&D, production, commercialisation... A. BOUNFOUR (1989, p. 28) a mis en évidence cette deuxième dimension au travers d'un tableau représentant **"la chaîne de valeur ajoutée du conseil en management"** :

<i>Fonctions-valeur</i>	R&D	Production	Marketing	Mise en oeuvre
<i>Fonctions-ressources</i>	Ressources humaines : recrutement/formation développement			
	Ressources financières			
	Communication externe : image et notoriété			

*La chaîne de valeur ajoutée du conseil en management*

99

Les fonctions-valeur recouvrent la R&D (il ne s'agit pas de créer une structure spécifique, mais un budget temps consultants est alloué à la R&D), la production (davantage structurée pour proposer des services professionnels), le marketing<sup>100</sup> (pour déterminer les offres et les segments de marché les plus adaptés) et la mise en oeuvre (accent sur le

<sup>99</sup> Source : A. BOUNFOUR 1989, p. 28.

partenariat avec le client)<sup>101</sup>.

Les fonctions-ressources sont constituées des ressources humaines (où le volet formation semble déterminant), des ressources financières et de la communication externe (nécessaire à la diffusion d'une image).

Afin d'éviter les confusions ou une vision purement "fordienne"<sup>102</sup> de l'"*industrialisation*", nous préférons parler de tendance à la rationalisation dans les activités de conseil du point de vue des méthodes de travail et du point de vue de l'organisation (plus fonctionnelle). Mais c'est surtout la première forme de rationalisation qui se développe le plus, elle se traduit par des investissements importants, essentiellement intellectuels<sup>103</sup>, pour accéder à l'information la plus actuelle, enrichir le capital humain, capitaliser les connaissances acquises, accroître le support méthodologique, formaliser les méthodes de résolution, accompagner le développement des entreprises... En fait, cette forme de rationalisation est une tendance de fond qui touche l'ensemble des cabinets (Rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie 1998), et notamment les cabinets de "grande taille", et s'oppose à la pratique libérale ou indépendante. Les plus petites structures, extrêmement majoritaires, n'ont pas toujours les moyens de l'investissement intellectuel.

### c - Une tendance à la spécialisation

La complexité de la gestion des affaires, la variété des problèmes qui peuvent être posés au conseil en management, l'expertise que les clients attendent de leur conseil rendent illusoire l'idée du "généraliste" complet capable de traiter tous les problèmes de management dans n'importe quelle entreprise. Autrement dit, parce que les entreprises clientes sont très différentes (de par la taille, les compétences, les produits, etc.), la

---

<sup>100</sup> Nous développerons ce point dans le paragraphe "e- Un environnement plus concurrentiel qui implique un marketing du conseil".

<sup>101</sup> Un bon équilibre entre volume des prestations, activité commerciale, et R&D (consacrer du temps et/ou de l'argent à se former, s'informer, capitaliser son savoir, et investir dans la méthodologie) est un gage de pérennité. Les auteurs du rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (1998) citent des chiffres du *Bureau des Temps Élémentaires (BIT)* : les cabinets consacraient environ 2/3 du temps aux prestations, 1/4 à leur activité commerciale et 1/8 à l'activité de R&D. Cette dernière information montre bien que le cabinet s'organise, de plus en plus, de manière "industrielle".

<sup>102</sup> Dans l'ouvrage collectif de J. DE BANDT et J. GADREY (1994), A. MAYERE soutient la thèse de l'existence d'un processus d'"*industrialisation*" des services professionnels aux entreprises. Cependant, elle est loin de faire l'unanimité parmi les coauteurs de l'ouvrage ; J. DE BANDT et J. GADREY (1994, p. 116) pensent que "(...) l'usage d'un terme aussi chargé d'histoire et de connotations -l'industrialisation- fait courir un risque de confusion, en dépit des nombreuses précisions apportées par A. MAYERE (...)".

<sup>103</sup> Cela dit, les actifs immatériels sont difficiles à évaluer ; par exemple, dans les opérations de fusions-acquisitions, les éléments d'appréciation sont souvent le chiffre d'affaires et/ou le résultat. Les immobilisations matérielles, seules prises en compte (ou presque) dans le bilan, sont relativement faibles : le conseil est une activité à très faible intensité capitalistique (Rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie 1998).

spécialisation des consultants est devenue indispensable. Après tout, l'entreprise (ou l'organisation) qui achète une prestation de conseil achète certes l'indépendance, la méthode et l'engagement du consultant dans la résolution de son problème, mais elle achète avant tout une compétence et une expérience sur un problème donné (A. LEGENDRE 1987). On aura par exemple des conseils plutôt proches des PME ou de grandes entreprises, plutôt compétents dans la stratégie ou alors dans la qualité... Dès lors, étant donné qu'un individu ne peut faire face à tous les problèmes d'entreprise, il y a spécialisation des consultants.

Concrètement, on pourra observer cette spécialisation au travers des individus qui composent le cabinet, chacun des individus intégrant des compétences spécifiques, mais également au travers de la spécialisation du cabinet sur un créneau précis.

La spécialisation conduit les cabinets à s'entourer de partenaires quand ils n'ont pas toutes les compétences requises pour une mission (par exemple au niveau droit du travail, propriété industrielle, compétences juridiques, capacités à travailler à l'international...) <sup>104</sup>. Le cabinet doit coordonner tous ses partenaires, il a alors une fonction d'intégrateur de sous-système. Cela lui permet de proposer des services professionnels, globaux et complets à ses clients.

Cette tendance à l'externalisation est liée à la recherche d'économies externes : les coûts variables se substituent aux coûts fixes. Mais la recherche du moindre coût n'est pas le seul enjeu de l'externalisation de service, la mobilisation des compétences y est cruciale : ***"(...) dans nombre d'activités, le recrutement de compétences, leur disponibilité, leur entretien et leur régénération ne peuvent être assurés par l'entreprise utilisatrice ; des besoins aléatoires ou trop peu fréquents ne permettent pas de maintenir en interne un emploi permanent, ni de fournir les éléments nécessaires au renouvellement de compétences pointues. L'externalisation vers une entreprise de service ou un consultant permet alors à l'entreprise utilisatrice de bénéficier de compétences exercées en continu et de l'expérience acquise"*** (J. BONAMY, N. MAY 1997, p. 269).

Comme le soulignent A. BAILLY et W. COFFEY (1991), ***"(...) la proportion de services liés externes utilisée par une firme reflète la prolifération d'établissements spécialisés en fonction de la division sociale du travail et de l'évolution de la demande"*** (A. BAILLY, W. COFFEY 1991, p. 339). On a donc au centre un cabinet spécialisé dans un ou plusieurs domaines et en orbite des cabinets complémentaires (eux-mêmes spécialisés). Dans certains cas, il s'opère un processus d'autonomisation quand l'entreprise de service (qui propose le service de base) voit certains de ses services périphériques devenir autonomes, c'est-à-dire que le service de base n'est plus nécessaire à la réalisation du service périphérique et inversement <sup>105</sup>.

Cette tendance à la spécialisation conduit à la bipolarisation croissante de l'offre (J. GADREY 1989) avec d'un côté une concentration des plus grandes entreprises mondiales et de l'autre la multiplication de niches créées et exploitées par des PME du

---

<sup>104</sup> On aborde ici une autre forme de rationalisation qui passe par l'allègement des structures et notamment par un recours croissant à la sous-traitance.

conseil.

**d - "(...) il n'y a pas de bon service conseil sans professionnalisme" (P. EIGLIER, E. LANGEARD 1989, p. 76)**

Le professionnalisme se développe avec les exigences des clients. Ils n'attendent plus seulement d'un consultant qu'il apporte un conseil, une recommandation, une direction à suivre mais qu'il aille au-delà de cela, et qu'il mette en oeuvre ses prescriptions en les intégrant<sup>106</sup> de manière adéquate à l'entreprise. Le professionnalisme se relève alors dans l'articulation de la prestation aux particularités de l'entreprise cliente, dans l'adaptabilité croissante des cabinets par rapport à la définition des produits-services offerts, aux changements de clientèle, aux exigences de la clientèle, aux modifications dans les structures et les contenus des emplois (A. BARCET, J. BONAMY 1985).

Le professionnalisme, qui va s'observer dans la qualité du service et dans les résultats obtenus chez le client (qualité du travail), passe d'abord par les consultants.

En nous appuyant sur les travaux de O. HENRY et C. SAUVIAT et notamment sur leur article sur *"L'espace de la production de conseil"* (1991), on peut repérer deux types de stratégie dans les entreprises de conseil du point de vue du recrutement :

d'une part, les cabinets de conseil qui fondent leur légitimité sur une compétence intellectuelle ou scientifique : ils sont de petite taille (20 personnes en moyenne), recrutent des agents expérimentés, surtout des cadres ayant une expérience dans l'industrie ou la fonction publique dont l'âge moyen se situe autour de 40 ans (importance de l'expérience plutôt que des titres scolaires) ;

d'autre part, ceux dont la légitimité est associée à des critères d'évaluation économique (croissance soutenue dans le temps, haut niveau de rémunération des consultants, coût élevé des prestations, etc.) : ils sont de grande taille (effectif supérieur à 300 consultants), le plus souvent d'origine américaine ou anglo-saxonne, recrutent des consultants débutants mais issus des plus grandes écoles d'ingénieur et de gestion<sup>107</sup> : **"(...) en l'absence de barrière à l'entrée dans la profession, les diplômés fonctionnent comme une sorte de référent réel ou de garantie de «sérieux» vis-à-vis de la clientèle"** (C. SAUVIAT, V. PEYRACHE 1994, p. 12). Mais avant d'envoyer les jeunes recrues en mission, il s'agit d'abord de les former soigneusement.

<sup>105</sup> P. EIGLIER et E. LANGEARD (1987, p. 86) parlaient déjà d'"(...) un périphérique qui constitue pour certains clients la raison principale de leur venue, et devient ainsi un service de base. Ce nouveau service de base, dit «dérivé», avec quelques autres périphériques, va devenir à son tour une offre de services, conduisant à son propre service global pour un autre segment du clientèle".

<sup>106</sup> On parlera de processus d'intégration ou d'"implementation" selon les anglo-saxons.

<sup>107</sup> "(...) le vivier de diplômés reste extrêmement limité : Polytechnique, HEC, Essec, ESCP, Ecole des Mines, Ponts & Chaussées, Centrale, plus rarement l'ENA ou les ENS (...)" (A. REVERCHON 1999, p. III).

Certains grands groupes ont créé leur institut de formation pour bien imprégner le futur collaborateur du savoir-faire maison<sup>108</sup>. A l'heure actuelle, il y a même une volonté de disposer de jeunes consultants déjà formés à l'esprit et aux méthodes des cabinets : par exemple, l'entreprise de conseil prend en stage des étudiants d'une grande école et les recrute à leur sortie. Les cabinets vont même jusqu'à demander à de grandes écoles de monter des diplômes spécialisés (par exemple des masters spécifiques). Toujours par rapport à ce groupe, le parcours des jeunes diplômés semble assez bien balisé : ils sont d'abord "débutants", puis "juniors", ensuite "confirmés", "seniors", "managers" et enfin "partners"<sup>109</sup>.

Quelle que soit la stratégie du cabinet, le métier s'apprend également par la formation interne, c'est-à-dire par lecture, base de données, séminaires internes, lien avec le réseau du cabinet, compagnonnage, parrainage. Ces deux derniers modes stimulent les échanges entre consultants : le parrainage met en relation des consultants de statuts différents dans la même structure ; le compagnonnage relie des consultants, de statuts similaires ou non, de la même structure ou d'ailleurs. Pour A. BOUNFOUR (1989, p. 31), **"(...) compte tenu des nouvelles exigences du métier, le consultant de demain devra avoir une triple compétence : une compétence technique (connaissance intime des processus industriels, par exemple), une compétence managériale et une compétence créative (formalisation et capitalisation des expériences). Autrement dit, le consultant devrait être à la fois ingénieur, gestionnaire et chercheur"**. L'auteur

108 "(...) des formations complémentaires sont offertes à tous les débutants dans des écoles internes comme Saint-Charles (Chicago) pour Andersen Consulting, Cape Cod (près de Boston) pour Bain & Co, Tampa (Floride) pour Price Waterhouse. Et McKinsey songe à ouvrir sa propre Université d'entreprise" (A. REVERCHON 1999, p. III).

109 "(...) les jeunes diplômés inexpérimentés sont tout d'abord «débutant» puis, au-delà de 6 mois, ils deviennent «juniors» et après 1 an et demie, ils sont «confirmés» : «on monte une marche du podium tous les 18 mois» (responsable des ressources humaines d'un gros cabinet de conseil). Lors des trois premières années (de «débutants» à «confirmés») on demande aux consultants d'être de plus en plus autonomes, ils doivent démontrer leur fiabilité technique. Au-delà de cette période, le consultant, s'il devient «senior», devra à son tour encadrer techniquement des plus jeunes que lui. A l'issue d'une période totale de 4/5 ans, le «senior» deviendra «manager», il sera le «patron» d'une petite équipe et devra commencer à «revendre» : en fait, il s'agit de groupes de travail réunissant des consultants du monde entier pour faire le point sur une question, formaliser les expériences acquises et proposer à l'ensemble du cabinet de nouveaux outils d'analyse (J.-P. DETRIE 1989). Cette tendance au formalisme est la marque d'un professionnalisme grandissant : en effet, une prestation intellectuelle, par définition intangible, a besoin d'originalité dans sa présentation pour séduire et

110 Les clients développent en permanence leurs demandes, c'est-à-dire qu'ils développent en permanence leurs modes de pensée, leurs pratiques en management, leurs visions, leurs représentations de l'environnement..., pour les adapter aux conditions du moment. Par conséquent, leur demande de conseil évolue en parallèle (G. GASTOU, M. THEVENET 1989).

111 "Dans la relation de coproduction requise pour la production d'un service intellectuel, le client va en effet non seulement s'approprier une réponse à sa question, mais aussi des éléments de méthode et de connaissances diverses qui ont été mobilisées par le prestataire pour faire émerger cette solution. (...) Pour pouvoir justifier son intervention, le prestataire doit pouvoir laisser supposer a priori, et démontrer en acte, l'existence d'un différentiel d'expertise entre lui-même et son client" (A. MAYERE 1994, p. 105).

convaincre, c'est pourquoi les professionnels cherchent à formaliser leurs compétences distinctives afin de rassurer le client et de se positionner (G. GASTOU, M. THEVENET 1989).

Enfin, le professionnalisme c'est une certaine philosophie du cabinet, le respect de règles (déontologie) qui vont dans le sens des intérêts du client<sup>112</sup>, des partenaires, des membres du cabinet.

D'une manière générale, on peut dire que la professionnalisation croissante du conseil devient obligatoire devant la concurrence qui règne sur le marché et devant les exigences croissantes des clients (G. GASTOU, M. THEVENET 1989). Le professionnalisme est donc pluriel : professionnalisme des consultants et du cabinet ; et il rejaillit sur la qualité de la prestation.

### **e - Un environnement plus concurrentiel qui implique un marketing du conseil**

Du fait de l'intensification de la concurrence et surtout de la menace de nouveaux entrants, mais également du fait de l'immatérialité du service, des choix stratégiques en matière de marketing sont donc à effectuer ; par exemple dans la formulation d'un concept de service (qui doit être compris rapidement par le marché), dans l'identification de segments de marché prioritaires, dans le contenu d'une offre de service, dans le choix d'une image de service (P. EIGLIER, E. LANGEARD 1989).

Comme le souligne P. EIGLIER, E. LANGEARD (1989), on serait passé finalement d'un "marketing suiveur" à "marketing développeur" qui crée des services et suscite la demande. En d'autres termes, l'évolution du contexte économique et l'immatérialité des services impliquent un marketing du conseil raisonné et clair avec des efforts dans la recherche et le développement de nouvelles offres, de nouveaux outils, d'une nouvelle demande et dans la construction de l'identité de l'entreprise-conseil (la clarté et la précision de la communication commerciale sont vecteurs de différence). N'oublions pas tous les efforts faits par les entreprises de service pour protéger la clientèle acquise : la fidélisation des clients est devenue une préoccupation importante<sup>113</sup>.

Pour terminer sur ce point, il est important de souligner la double tâche des consultants : celle de producteur de services (avec le client) et celle de spécialiste en marketing (le consultant est l'interface entre le client et le cabinet) (G. TOCQUER, M. LANGLOIS 1993).

---

<sup>112</sup> L'engagement de la part du producteur de respecter une "charte de déontologie" (A. BARCET, J. BONAMY 1994 b) peut faire l'objet d'une certification, même si le conseil ne peut être normalisé. Il s'agit en fait de préciser un certain nombre de procédures qui portent, non sur le contenu du service, mais sur son déroulement ; "Le but de cette charte est de préciser le «phasage» du déroulement du service, d'anticiper des moments de rencontre privilégiés entre le client et le producteur, permettant de vérifier si le contenu de la prestation évolue dans le sens souhaité" (A. BARCET, J. BONAMY 1994 b, pp. 168-169).

<sup>113</sup> "Une clientèle fidèle ne nécessite pas d'investissements importants en marketing. En outre, attirer de nouveaux clients coûte cinq fois plus que de conserver des clients acquis" (G. TOCQUER, M. LANGLOIS 1993, p. 41).

### **f - Une utilisation de plus en plus fréquente d'outils techniques informationnels**

L'outil technique informationnel procure de nombreux avantages en termes de coût, de délai et de l'intensité informationnelle des réponses apportées (J. GADREY 1989). Il joue notamment trois rôles.

D'une part, il permet un gain de temps et donc d'argent de par sa capacité de stockage et de traitement de l'information (par exemple les bases de données).

D'autre part, il a un rôle stratégique dans l'accumulation d'expériences propres à la firme, d'observations, d'informations sur la clientèle... Ce genre de données est à la fois une base de référents mais également une base d'exploitation pour les positionnements futurs.

Enfin, il permet à l'entreprise de stocker tout un tas de données dans le domaine du conseil (techniques, économiques, etc.) qu'elle pourra monnayer par la suite<sup>114</sup>.

Le développement des NTIC, c'est-à-dire des nouvelles technologies de l'information et de la communication, est également source de nombreux avantages à partir du moment où ces technologies sont maîtrisées. Elles peuvent favoriser l'émergence de nouveaux concepts de service, mais aussi de nouveaux marchés. C'est ce dont nous parlions plus haut, la rentabilité trouve sa source dans l'utilisation des innovations de procédés (et plus seulement dans la vente d'un objet), l'enjeu (et beaucoup d'entreprises semblent l'avoir saisi) est donc de réaliser des innovations de service sur ces nouvelles technologies (A. BARCET, J. BONAMY 1998)<sup>115</sup>.

### **g - Des prestations pour faire évoluer le client**

Les prestations fournies cherchent véritablement à aider l'organisation à évoluer par l'intermédiaire du (ou des) consultant(s) qui est (sont) sur la mission et va (vont) susciter le changement. Selon J.-P. DETRIE (1989, p. 7) **"(...) le terme qui refléterait le mieux la prestation fournie serait «du changement»"**. Les consultants sont en effet les vecteurs du changement : production et diffusion d'outils, de normes de gestion, de méthodes managériales, de modèles ou de représentations d'entreprise... Par leur fonction de collecte, traitement, production et diffusion d'informations et de savoir-faire, ils favorisent un transfert de connaissances et d'expériences vers des entreprises n'y ayant pas directement accès (C. SAUVIAT, V. PEYRACHE 1994).

<sup>114</sup> "Pour une commission économique fédérale, nous avons depuis quatre ans un gros projet de développement d'un système de base de données. Nous collectons toutes les informations sur les échanges des firmes, et ensuite nous aurons la possibilité de vendre ces données, car elles font partie du domaine public." (Firme américaine de conseil, service fiscal, cité par J. GADREY 1989, p. 20).

<sup>115</sup> Récemment l'ANVAR (Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche) a lancé un "appel à intention" concernant les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Il s'agit pour les entreprises ou organisations intéressées de définir un projet d'innovation de service à partir de ces nouvelles technologies. Autrement dit, le jugement de l'ANVAR se fait sur l'innovation de service liée à ces technologies (A. BARCET 1998).



Plus précisément, les consultants véhiculent des connaissances ou en construisent de nouvelles avec l'aide du client. Cela signifie qu'elles sont adaptées au problème du client. Mais le client ne pourra valoriser ces connaissances que lorsqu'elles auront transitées dans ses schémas de représentations et qu'ils seront modifiés. Dans le cas contraire, le client ne reçoit que des informations qui restent générales, plus ou moins codifiées. On peut donc dire que si les consultants ne travaillent pas sur les processus psycho-cognitifs de leurs clients, il y aura accumulation d'informations mais pas accumulation de connaissances.

Dès lors, nous pouvons dire que les consultants sont des **"transformateurs de culture"**, **"des méthodologues du changement"** (P. EIGLIER, E. LANGEARD 1989). Dans ces conditions, l'activité de conseil en management fait apparaître une nouvelle intelligence de l'activité économique où il s'agit de faire évoluer le client en lui transférant des connaissances adaptées à ses besoins et en le préparant au préalable en agissant sur ses schémas de représentations. Une prestation (c'est-à-dire la connaissance construite et transférée) ne fera donc évoluer le client que si elle vise au changement et à l'adaptation du client face à celui-ci.

### Conclusion 2

Du point de vue des offreurs, ces caractéristiques sont des réponses aux exigences des clients et au contexte économique (intensification de la concurrence, menace de nouveaux entrants).

Globalement, quatre comportements se dégagent :

- rationalisation, parce qu'une organisation rationnelle du travail, des équipes et des opérations, surtout dans les grands cabinets, va conduire à plus de transparence et permettre un raccourcissement des délais et de la durée des missions d'où une plus grande satisfaction des clients ;

- spécialisation, parce que les consultants ne peuvent résoudre tous les problèmes d'entreprise, d'où une spécialisation flexible pour les cabinets petits ou moyens et des formes de concentration spécifiques pour les plus grands ;

- professionnalisation, car on observe plus de rigueur, de qualité et de structuration de l'offre ;

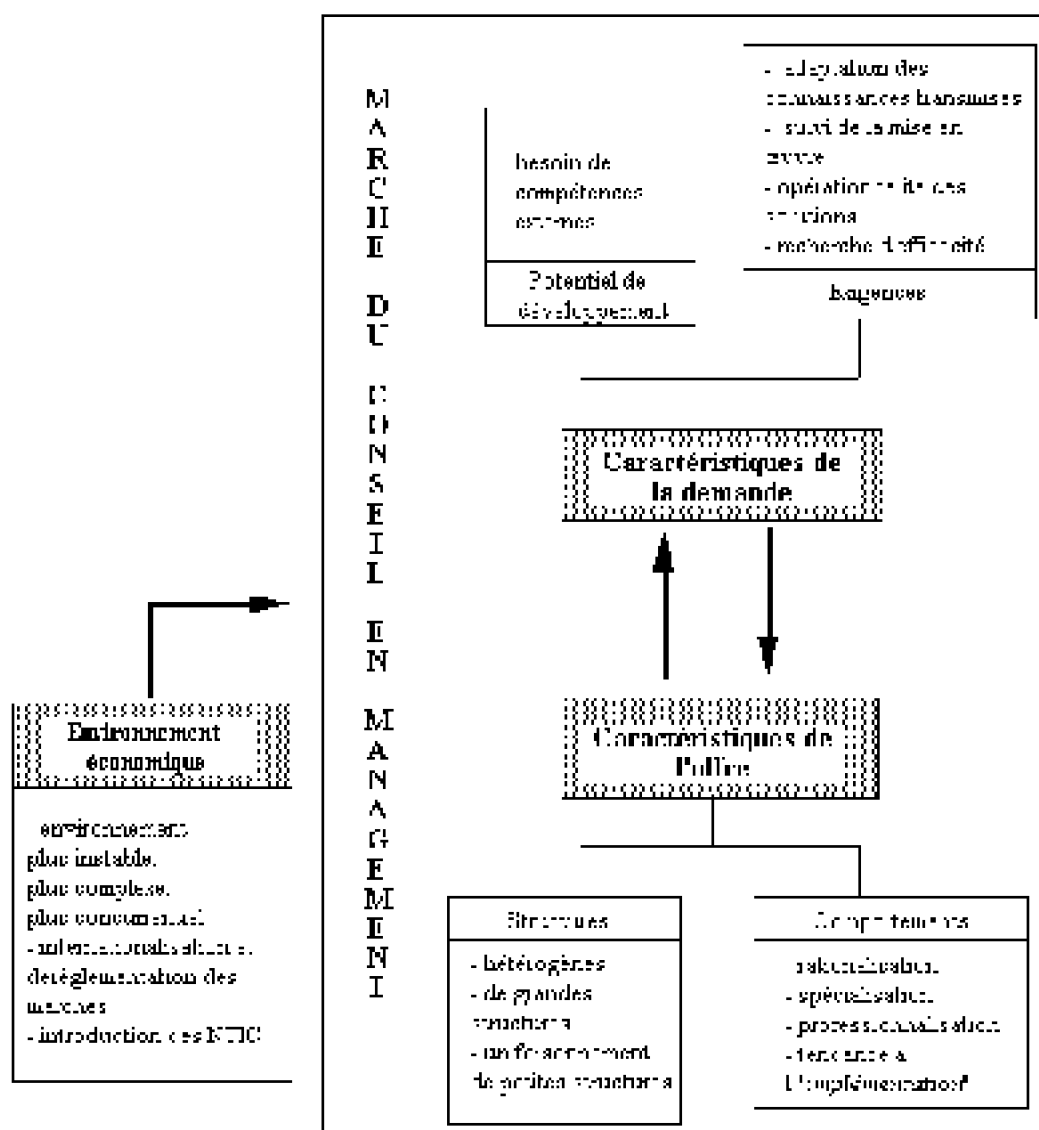
- tendance à l'"implémentation", parce que les exigences des clients conduisent de plus en plus à intégrer l'offre de manière adéquate à l'entreprise cliente.

### Conclusion A

Les caractéristiques relevées donnent l'impression que le secteur du conseil fluctue et se transforme dès que les problèmes des entreprises (ou des organisations) se transforment.

Cela dit, la crise économique a une responsabilité importante dans ce mouvement : elle accentue les problèmes de connaissance des marchés, de recherche de marchés nouveaux, de mise à disposition des produits (A. BARCET, J. BONAMY 1983). De même, l'internationalisation et la déréglementation des marchés, ainsi que l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), ou encore l'intensification de la concurrence entre les différentes entreprises de conseil..., ne sont pas étrangères à ces évolutions.

Le schéma ci-dessous reprend beaucoup des caractéristiques du marché du conseil en management vues jusqu'ici. Seulement deux types d'acteurs sont représentés : les prestataires et les clients. L'objectif de ce schéma est de montrer que la structure actuelle du marché du conseil en management est liée aux interactions entre l'offre, la demande et l'environnement économique. Plus précisément, les exigences de la demande, de même que le contexte économique entraînent des comportements particuliers du côté des offreurs. Mais en retour, les conseils interviennent sur la demande : par exemple, au travers de leurs multiples expériences, ils accumulent des connaissances qu'ils diffusent en retour aux clients.



## B - D'un point de vue sectoriel

L'objectif de cette sous-section est de compléter le regard qualitatif précédent par une vision plus structurée du secteur du conseil en management.

Aussi, après une présentation générale de ce secteur qui s'appuie sur la classification de l'INSEE (1-), nous montrerons que sa délimitation précise est délicate (2-). Ensuite, l'exposé de différentes segmentations (3-) permettra d'y voir un peu plus clair, tout comme les distinctions en neuf grandes familles (4-) et en quatre grands types de stratégie (5-).

Étant donné les problèmes de définition et de frontière que posent ce secteur et les écarts d'évaluation qui en découlent, nous n'apporterons pas de données chiffrées<sup>116</sup>.

### 1 - Une présentation générale du secteur

Le secteur du conseil en management est désigné dans la nouvelle nomenclature INSEE

NAF (Nomenclature d'Activité Française), qui se substitue à la NAP 73 (Nomenclature d'Activités et de Produits de 1973), par le code 74.1G qui s'intitule "*conseil pour les affaires et la gestion*". Il n'existe donc pas de rubrique officielle intitulée "*conseil en management*" (cf. encadré ci-dessous).

### **Nomenclature d'Activités et de Produits de 1973 "Services aux entreprises"** <sup>117</sup>

- . Études techniques (7701)
- . Études informatiques et d'organisation (7703 / 7704)
- . Études économiques, sociologiques, d'information et documentation (7702 / 7707)
- . Cabinets juridiques, offices publics et ministériels (7708)
- . Expertise comptable et analyse financière (7709)
- . Publicité (7710 / 7711)
- . Autres services rendus aux entreprises (7600 / 7712 / 7714 / 7715)

### **Nomenclature d'Activité Française "Services aux entreprises"**

- . Postes et télécommunications (64)
  - activités de poste et de courrier
  - télécommunications
- . Conseil et assistance (72 / 74.1-4)
  -

<sup>116</sup> A titre indicatif, voici un recensement nominatif réalisé par J.-B. HUGOT (1993) sur les sociétés de conseil en France, qu'il conseille de prendre avec précaution, étant donné les frontières floues de ce secteur. Il dénombre en 1993 : - une cinquantaine de cabinets de plus de 30 consultants, représentant un chiffre d'affaires global de 4,5 milliards de francs, pour 4 200 consultants ; - 100 cabinets de 5 à 30 consultants, soit un effectif global de 1 500 consultants, pour un chiffre d'affaires de 1 milliard de francs environ ; - 800 cabinets indépendants pour un chiffre d'affaires de 500 millions de francs. Approximativement selon cet auteur, le secteur pesait, en 1993, 6 milliards de francs avec 6 500 consultants (et un effectif global de 9 000 personnes environ).

<sup>117</sup> *Les chiffres entre parenthèses renvoient aux codes INSEE.*

activités informatiques

–

services professionnels (dont le "*conseil pour les affaires et la gestion*")

–

administration d'entreprises

–

publicité et études de marché

–

architecture, ingénierie, contrôle

Services opérationnels (71 / 74.5-8 / 90)

–

location sans opérateur

–

sélection et fourniture de personnel

–

sécurité, nettoyage et services divers aux entreprises

–

assainissement

Recherche et développement (73)

La nouvelle nomenclature, plus précise que l'ancienne, correspond plus exactement à la réalité des secteurs, et notamment pour celui du conseil en management.

On retrouvait le conseil en management dans la Nomenclature d'Activités et de Produits de 1973 (NAP 73) de l'INSEE, selon les codes APE 7701 "*études techniques*", 7702 "*études économiques et sociologiques*" et 7703 "*études informatiques et d'organisation*". Cela pouvait porter à confusion : par exemple cette dernière catégorie 7703 regroupait l'activité de conseil en management, mais également les SSII orientées vers le conseil et les études (à la différence de celles qui font plutôt de la réalisation informatique et qui relevaient de la rubrique 7704) ainsi que l'activité des cabinets de recrutement. Aussi, en plus du conseil en management, il y avait tous les services informatiques et l'activité des cabinets de recrutement. Cette dernière constitue une classe à part dans la nouvelle nomenclature, intitulée "*sélection et mise à disposition de personnel*" (74.5A).

La classe du "*conseil pour les affaires et la gestion*" comprend :

le conseil en gestion et l'administration générale (études, diagnostics et assistance

opérationnelle en matière de direction d'entreprise, d'organisation, de structuration ou de contrôle du fonctionnement, etc.) ;

le conseil en gestion financière (diagnostics de fonds de roulement, de la trésorerie et du bilan, examen et évaluation des propositions d'investissement, de cession, de fusion-acquisition, ingénierie et planification financière, etc.) ;

le conseil en gestion commerciale (stratégie commerciale, définition de la tarification, des réseaux de distribution, etc.) ;

le conseil en gestion des ressources humaines ;

la gestion de la production (productivité, qualité, coûts, délais, gestion des stocks, etc.) ;

le conseil en relations publiques (amélioration de l'image ou de la perception d'une entreprise, mise en place de la communication interne ou externe, etc.) ;

le conseil spécialisé en prospective et développement ;

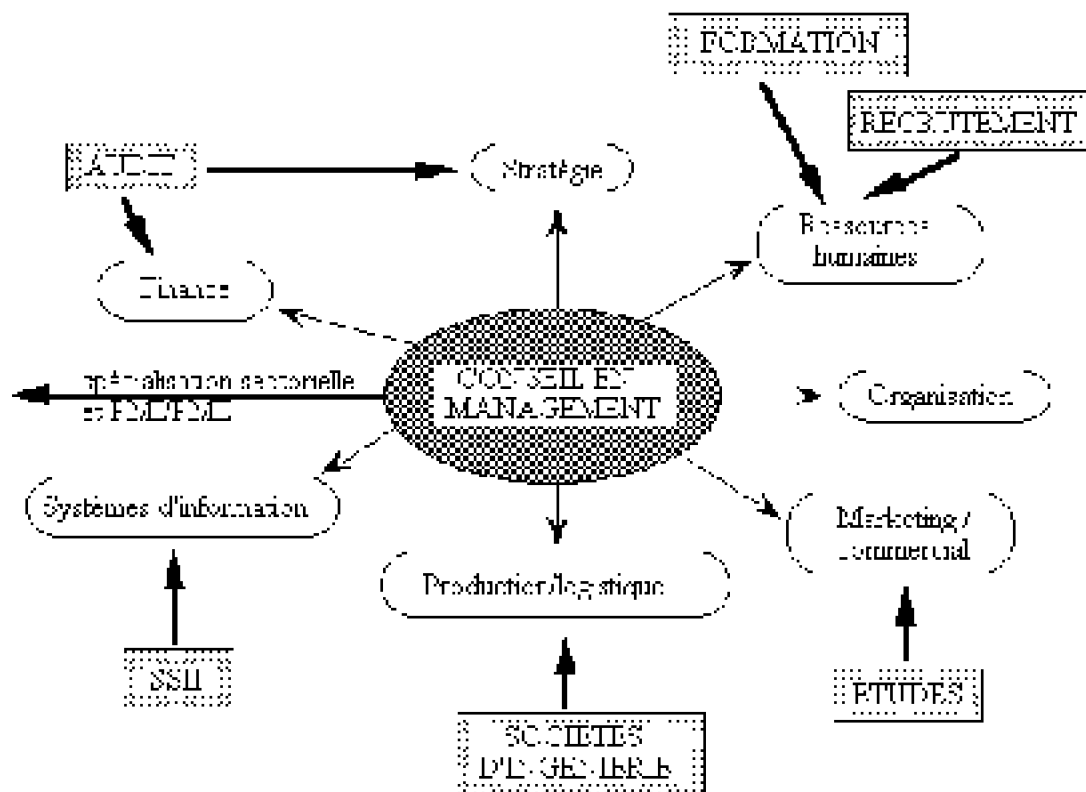
le conseil des conflits sous la forme d'arbitrage ou de médiation.

## 2 - Une délimitation du secteur délicate

**"Aucune profession n'est probablement aussi multiforme et difficile à cerner que la profession de conseil en management"** (A. LEGENDRE 1987, p. 75). Ceci provient d'un décloisonnement des différents marchés du conseil ("*empiétement des «territoires»*", Rapport du Ministère de l'Économie des Finances et de l'Industrie 1998, p. 55) et des professions, qui a pour conséquence une concurrence accrue entre les principaux intervenants et une délimitation des contours du conseil en management quelque peu complexe. En effet, le cabinet d'audit fait du conseil en management, de même que les SSII..., et de son côté le cabinet de conseil en management se diversifie dans les systèmes d'information, les ressources humaines, le marketing, la production...<sup>118</sup> Les candidats à l'entrée sont donc nombreux.

Voici une représentation schématique de la diversité du secteur du conseil en management avec pour mémoire les secteurs d'où sont issus les nouveaux entrants.

<sup>118</sup> Voir l'étude de E. VOGLER (1992 a) qui porte sur la "*Diversification interne des entreprises de services aux entreprises et performance : une revue de la littérature*" et qui tente de donner une explication de la performance des stratégies de diversification interne spécifique aux entreprises de services aux entreprises. Plus précisément, l'auteur montre que ce n'est pas parce qu'une activité de diversification est proche de l'activité de base qu'elle a des chances de réussir. Il existe des freins, blocages à l'exploitation des synergies. Voir également E. VOGLER (1992 b) où il présente "*Un modèle descriptif du processus de diversification interne dans les entreprises de services aux entreprises*".



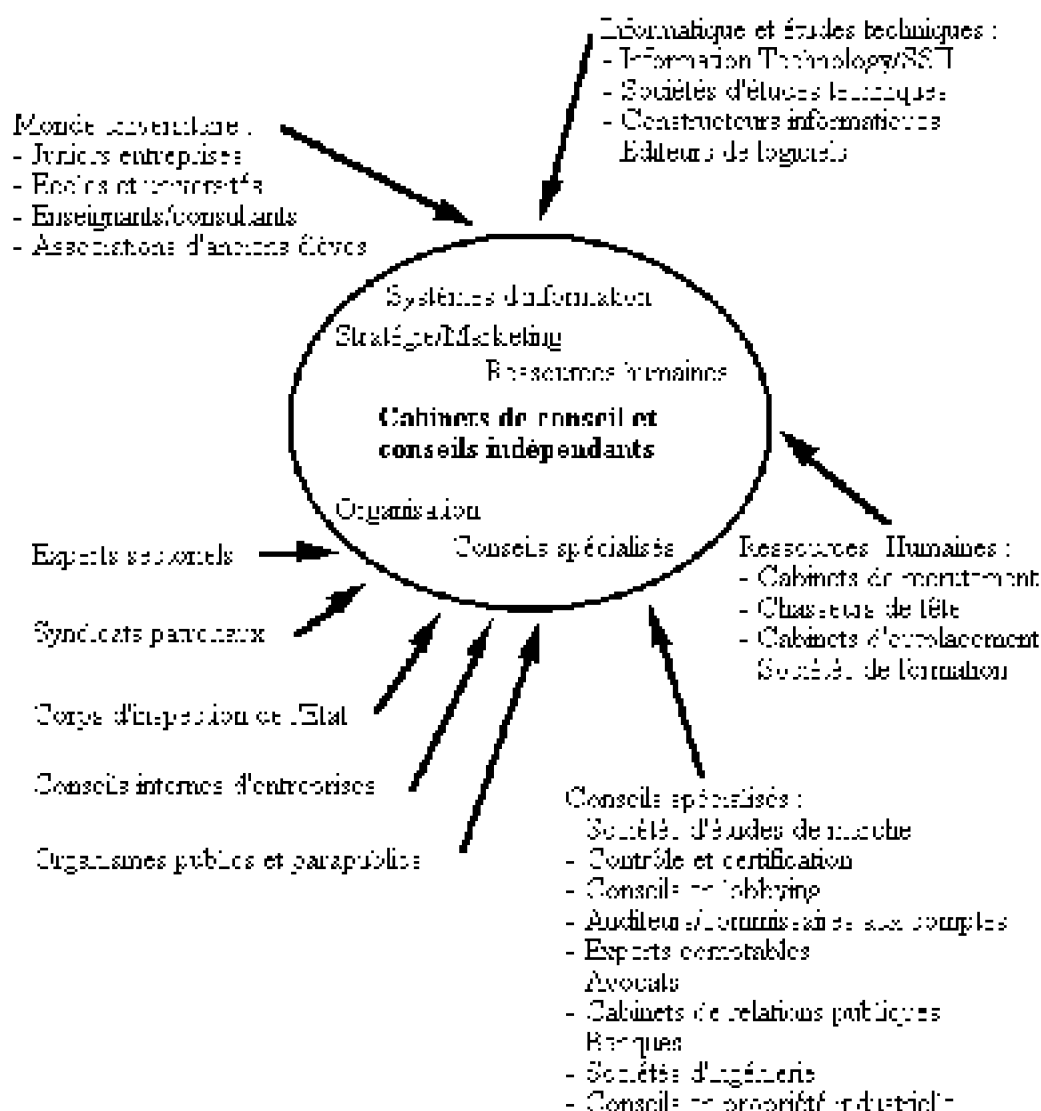
*Schéma : Une représentation schématique de la diversité du secteur du conseil en management*

119

D'après le schéma, on peut remarquer que le conseil en management se diversifie dans différents domaines (stratégie, ressources humaines, organisation, systèmes d'information, etc.) et est concurrencé par de nombreux entrants (secteur de l'audit, de la formation, du recrutement, des études, etc.).

Les problèmes de délimitation sont accrus de par la présence sur le marché d'acteurs extérieurs qui n'ont pas leur propre cabinet de conseil mais qui font du conseil en management (cf. schéma ci-dessous) : le monde universitaire, le monde de l'informatique et des techniques (par exemple les constructeurs informatiques), les organismes publics et parapublics, les syndicats patronaux...

<sup>119</sup> **Source :** E. DONTENWILL 1993, p. 23.



*Schéma : Le mode d'exercice des métiers du conseil fait intervenir une grande diversité d'acteurs*

120

Ces difficultés sont encore accentuées du fait du caractère intangible de la production et de la variété des prestations qui comportent des techniques et des approches multiples. De tous les services professionnels, le conseil en management est certainement celui dont la "production" est la plus intangible, ce qui est la porte ouverte à une multitude d'interprétations de ce qu'est réellement une prestation de conseil en management.

Le terme de "conseil" ne facilite pas non plus la délimitation et on retrouve des conseils dans presque tout : par exemple des conseils en qualité ou en économies d'énergie... Une telle appellation peut enrober des services d'une gamme standard comme c'est parfois le cas dans l'assurance. Beaucoup d'activités se l'approprient parce que le terme est valorisant c'est-à-dire synonyme de "stratégie", de "haut de gamme", de

120

Source : SYNTEC 1997, p. 6.



"haut niveau"...

Des associations professionnelles, des chambres syndicales... ont défini les frontières du conseil en management, mais leurs critères ne sont pas les mêmes, d'où des regroupements non homogènes. **"Par exemple, l'annuaire des Qualifiés OPQCM de la région Rhône-Alpes compte des sociétés dont l'offre apparaît peu différente de celle d'un cabinet d'étude, que bien des experts excluent pourtant du champ"** (E. DONTENWILL 1993, p. 14).

Des définitions théoriques ont été formulées. R. A. THIETART (1999, p. 1) donne la définition suivante : **"le management peut se définir comme la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation. Il touche tous les aspects organisationnel et décisionnel qui sous-tendent le fonctionnement de cette dernière"**. D'autres définitions se concentrent sur le couple entreprise/consultant, comme celle de L. E. GREINER et R. O. METZGER que l'on retrouve dans l'ouvrage de J. GADREY *et alii* (1992, p. 30) : le conseil en management est constitué **"(...) de services de conseils fournis à des organisations par des individus spécialement formés et qualifiés qui aident d'une façon indépendante et objective l'organisation cliente à identifier ses problèmes de management, à les analyser, à bâtir des solutions et, si on le leur demande, à mettre en oeuvre ces solutions."**

A l'examen de la question de la délimitation du secteur du conseil en management nous nous rendons compte que ce n'est pas tant la définition théorique qui pose problème mais bien dans les pratiques la classification de la grande diversité des types de prestations.

### 3 - Diverses segmentations

Étant donné la diversité du secteur, il est nécessaire de procéder à différentes segmentations. Nous nous appuyons sur les travaux de J.-B. HUGOT (1993).

Si on segmente le secteur du conseil en management selon l'implantation géographique, on peut repérer :

- le conseil à vocation régionale, de taille modeste, qui s'adresse à une clientèle de PME-PMI auxquelles il apporte un conseil de "proximité" à caractère pluridisciplinaire ;

- les cabinets nationaux avec quelques dizaines de professionnels qui sont généralement tournés vers les grands groupes français et les administrations ;

- les sociétés internationales, souvent d'origine américaines, qui s'appuient sur une organisation mondiale et servent une clientèle représentée par les grands groupes internationaux<sup>122</sup>.

<sup>121</sup> Pour plus d'informations sur l'OPQCM (c'est-à-dire l'Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management), cf. Section 3, B, 2, c.

La segmentation est aussi liée aux fonctions principales (aux fonctions clés) de l'entreprise. Par exemple des cabinets vont se spécialiser dans la recherche-développement, le marketing et le commercial, la production et la logistique, la comptabilité et les finances, les systèmes d'information... A ce titre, l'*Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management (OPQCM)* a établi un classement selon le domaine de compétences, ce qui lui permet de distinguer dix grands types de conseil :

- .  
stratégie et politique de l'entreprise
- .  
marketing et commercial
- .  
production et logistique
- .  
ressources et structures humaines
- .  
systèmes d'information et de gestion, informatique
- .  
technologie
- .  
finances et gestion
- .  
management de projets
- .  
généraliste PME/PMI
- .  
qualité

Le découpage au sein de cette activité peut encore se faire selon les domaines d'intervention cadrés sur la nomenclature internationale *FEACO (Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation)* :

- .  
stratégie d'entreprise et développement des organisations
- .  
systèmes administratifs et financiers

<sup>122</sup> Comme le souligne J.-B. HUGOT (1993), cette distinction n'est pas toujours aussi claire dans la réalité et le caractère international d'une société demande parfois à être vérifié. "Il y a un monde entre Peat Marwick Consultants, qui est la franchise franco-française du réseau Peat Marwick-KPMG, pourtant premier «Big Six» de l'audit et du conseil, et Booz Allen, qui fonctionne avec des centres de profits mondiaux, des missions multi-nationales et un système mondial de vidéoconférences !" (J.-B. HUGOT 1993, p. 15)

- . ressources humaines
- . gestion de la production et des services
- . étude de marché et communication d'entreprise
- . technologie et systèmes d'information
- . gestion de projets
- . études économiques et d'environnement

La segmentation peut également s'opérer selon que le cabinet relève plutôt du conseil en stratégie (analyse stratégique et recommandations ; par exemple : assistance à l'élaboration des choix stratégiques, analyse de portefeuille et choix produits/marchés, études de diversification, études de concurrence et benchmarking, support à la mise en oeuvre et stratégie du changement) ou plutôt du conseil en organisation (optimisation des moyens de l'entreprise ; par exemple : amélioration de la performance opérationnelle, réduction des coûts, politique commerciale, diagnostic organisationnel, organisation des activités et des fonctions, management de la qualité).

Cette distinction n'est plus aussi nette dans la réalité : d'une part, le client souhaite la mise en oeuvre des recommandations, et d'autre part, l'organisation est devenue une composante majeure de la stratégie.

En fait les deux disciplines sont tellement imbriquées qu'il ne serait pas pertinent de les dissocier. Les cabinets de stratégie sortent de leur domaine originel et vont suivre la mise en oeuvre de leurs recommandations tandis que les cabinets d'organisation développent la réflexion stratégique.

La classification peut aussi se décliner par produit. Il s'agit donc d'une segmentation plus horizontale qui traite des différents domaines de la classification précédente à travers un concept : les hommes, la qualité, l'environnement...

Le marché peut être facteur de segmentation : industrie manufacturière, transport, distribution, banque et assurances, administration, collectivités locales... A l'intérieur de ces marchés, des cabinets peuvent se spécialiser sur un secteur précis : l'électronique, la grande distribution...

Enfin, la profondeur de la solution de même que les méthodes de travail peuvent apparaître comme des critères de segmentation.

Dans le premier cas, il s'agit de distinguer les interventions d'analyse, de celles qui vont jusqu'à la construction de solution, et de celles qui vont jusqu'au suivi de la mise en oeuvre des solutions proposées.

Dans le second cas, la distinction s'articule essentiellement autour de méthode

formalisée et méthode non formalisée.

D'une manière générale, les propos des experts montrent que les découpages de l'OPQCM ou par fonctions managériales sont généralement les plus utilisés et constituent une base de référence reconnue par la profession.

### 4 - Les grandes familles

J.-B. HUGOT (1993) propose d'utiliser et de combiner les différents facteurs de segmentation précédents afin de distinguer neuf grandes familles de conseil en management en France.

Les neuf grandes familles sont :

• **les " Big five "** : il s'agit des cinq premières entreprises d'audit et de conseil au monde<sup>123</sup>, par les effectifs et le chiffre d'affaires. Pour ce qui concerne le conseil en management, les activités (assez opérationnelles) tournent autour des systèmes de gestion (proximité de l'audit oblige) et d'information (allant parfois jusqu'à la réalisation informatique) ;

• **les cabinets de stratégie anglo-saxons** : d'origine américaine<sup>124</sup>, ils représentent selon J.-B. HUGOT (1993), "*l'aristocratie du conseil*" par le prestige de leur enseigne, la portée et le prix de leurs prestations et la qualité de leurs interlocuteurs chez le client ;

• **les cabinets de stratégie français** : ils se sont développés dans le milieu des années 80 et ont atteint rapidement la taille de leurs concurrents anglo-saxons en France. Ces "*boutiques de stratégie*" (J.-B. HUGOT 1993) ont été fondées généralement par des transfuges des cabinets de stratégie anglo-saxons. L'ouverture de bureaux à l'étranger, ou la conclusion d'alliance avec des cabinets nationaux étrangers, visent à compenser le handicap d'une origine hexagonale<sup>125</sup> ;

• **les cabinets généralistes français** : ces cabinets<sup>126</sup> travaillent sur l'organisation et sur tout ce qui s'y rapporte, c'est-à-dire qu'ils touchent à de multiples domaines (le management et les structures, les ressources humaines, la gestion, la logistique et la production...) et à de multiples marchés (la grande industrie, les administrations, les banques, les collectivités locales, etc.) ;

<sup>123</sup> Il y a donc : Arthur Worldwide (Arthur Andersen et Andersen Consulting), Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers.

<sup>124</sup> Le numéro un mondial est McKinsey, fondé en 1926. Viennent ensuite AT Kearney, le Boston Consulting Group (BCG), Bain & Company, Arthur D. Little, Mercer Management Consulting...

<sup>125</sup> Par exemple : Coca-MID, DML, M2i, Stratorg, Mars & Co, Solving...<sup>127</sup>

**les cabinets à dominante système d'informations** : ce sont en fait des SSII qui se diversifient dans le conseil en management ; le conseil en management, secteur voisin du leur, est censé leur donner accès à de nouveaux clients ;

<sup>126</sup> Par exemple : Bossard Consultants, Cegos, Euréquip, Orgaconseil, Algae Management...

• **les spécialistes en ressources humaines**<sup>128</sup> aux interventions variées : gestion

<sup>127</sup> Par exemple : Camille (englobé dans Camille Consulting), Camille, Enilog...

<sup>128</sup> Par exemple : Atefo, Bernard Brunhes Consultants, IDRH, Insep, Leroy Consultants, Quaternaire...

prévisionnelle des emplois et des compétences, système de rémunération, gestion de carrières, évaluation individuelle, ingénierie de la formation... ;

**les niches** : ce sont des cabinets placés sur des créneaux précis, par exemple l'organisation industrielle et la logistique<sup>129</sup>, le marketing et la fonction commerciale<sup>130</sup>, la gestion de la R&D<sup>131</sup>, la fonction distribution<sup>132</sup>, la qualité... ;

**les indépendants** : par exemple des personnalités qui proposent leur expérience ou leur carnet d'adresses, des spécialistes établis en "profession libérale", des cadres supérieurs à la recherche d'un emploi... ;

**tous les autres** : tous ceux qui ne rentrent pas dans les catégories précédentes, par exemple les stratèges non américains et non français (*OC&C, SMG, Roland Berger...*), les départements conseil d'entreprises d'ingénierie et de BTP (*BTE, Coteba Management...*), les sociétés d'études à composante conseil (*Cofremca, Sofrès Conseil...*).

Ces conseils exercent donc diversement leur métier : individuellement ou dans des sociétés regroupant de quelques individus à des centaines de consultants, à plein temps ou de façon exclusive pour certains alors que pour d'autres l'activité de conseil n'est que l'accessoire d'une autre profession (l'enseignement par exemple), voire un intermède dans une carrière professionnelle en entreprise<sup>133</sup> (A. LEGENDRE 1987).

## 5 - Les types de stratégie

Ces neuf grandes familles peuvent être également classées selon le type de stratégie, même si bien souvent les cabinets n'ont pas de positionnement clair. Cela est lié à l'activité même de conseil en management : une spécialisation a tendance à se renforcer dans le temps pendant que d'autres créneaux, dont le développement pouvait cependant être souhaité, restent inexploités et finissent par mourir de n'avoir pu faire l'objet de prestations effectives (E. DONTENWILL 1993).

Les quatre grands types de stratégie sont :

<sup>129</sup> Par exemple : *CORT S.A., Diagma, Ouroumoff, PMGI...*

<sup>130</sup> **les multispécialistes** : ces cabinets proposent plusieurs domaines de spécialisation mais sans qu'il n'y ait de liens forts entre ces spécialisations, contrairement aux

<sup>131</sup> pluridisciplinaires qui se distinguent précisément par leur capacité à mettre en oeuvre, sur un même projet, des compétences issues de différentes spécialisations. La

<sup>132</sup> multispécialisation peut se faire sur différents domaines managériaux, mais les experts

<sup>133</sup> Les migrations entre le conseil et les autres secteurs économiques sont courantes. Cela signifie que de nouveaux consultants sont d'anciens clients et donc ils sont peut-être plus en phase avec les demandeurs. Quand les nouveaux clients sont d'anciens consultants, ils sont dans ce cas plus vigilants quant à l'offre de conseil (connaissance du milieu du conseil et de ses règles du jeu d'où meilleur décodage de l'offre).

soulignent le fait que pratiquement aucun cabinet ne couvre les dix domaines de l'OPQCM. Cette stratégie est le fait de cabinets ayant déjà une certaine taille pour pouvoir réunir des compétences différentes. Elle peut s'apparenter à une stratégie de diversification au sein du secteur (c'est-à-dire intégrant des activités nouvelles mais relevant toujours de conseil en management) afin d'accéder à un marché plus large et par conséquent limiter les risques. Cette diversification s'opère par croissance externe bien souvent, c'est-à-dire par fusions ou acquisitions ;

**les généralistes** : ce sont des cabinets composés de consultants capables d'intervenir sur différentes questions relatives aux problèmes classiques de management. Un seul individu est censé pouvoir intervenir sur des questions variées et multiples ; mais avec la complexité croissante des questions, ce positionnement tend à être fragilisé au profit des positionnements plus spécialisés sur des créneaux pointus<sup>134</sup>. Ce type de positionnement se retrouve dans les cabinets petits ou moyens, de rayonnement local ou national ;

**les pluridisciplinaires** : ces cabinets ont la capacité de mener des approches transversales (contrairement aux précédents), c'est-à-dire de conduire des projets nécessitant la mise en commun de diverses compétences spécifiques. Il s'agit de cabinets importants mais également de cabinets de plus petite taille qui recourent à la sous-traitance ou aux réseaux de partenariat ;

**les monospécialistes** : ces cabinets sont spécialisés sur un créneau bien défini qu'ils exploitent en profondeur (par exemple la qualité). La spécialisation concerne, soit un domaine managérial, soit un secteur d'activité, soit un type de problèmes particuliers abordés avec une méthode originale et éprouvée..., soit la spécialisation se situe au croisement de ces différentes dimensions. Cette stratégie est à rapprocher des stratégies de niche, cultivées le plus souvent par des structures de petite taille mais les microstructures peuvent plus difficilement s'y tenir car pour se maintenir à un niveau d'excellence, la spécialisation suppose des investissements importants en termes de formation par exemple.

### Conclusion B

Cette photographie laisse apparaître un marché très particulier, hétérogènes : les offreurs ont des cultures différentes, des stratégies différentes, des domaines de compétences différents, des spécialisations différentes..., d'où une "*population opaque*" (V. PEYRACHE 1994), ce qui rend délicate une identification claire de ce secteur.

Cela dit, avec d'un côté des demandeurs très spécifiques (du point de vue de la taille, du domaine d'activité, de la culture, des connaissances, des représentations, etc.), plus exigeants, plus conscients du rôle du conseil sur leur performance, et de l'autre, des offreurs très hétérogènes, l'activité des conseils semble certes difficilement identifiable, mais aussi d'une grande créativité.

<sup>134</sup> Un consultant l'affirme : "*l'ère du gourou sachant tout sur tout se termine*".

## Conclusion Section 2

---

Avec toutes ces précisions sur l'actualité du conseil en management, on peut compléter la définition présentée en introduction de cette partie (J.-B. HUGOT 1993), en intégrant :

- le client qui va permettre, par sa participation active à la mission, de "cadre" le problème, d'orienter la solution dans un sens qui correspond à ses attentes et à son organisation, au travers de discussions, d'échanges, de dialogues... ;

- l'aide au changement chez les clients qui est la vocation générale des conseils et qui implique la formation c'est-à-dire la préparation du client ou l'apprentissage qu'il doit réaliser pour que le service produise tous les effets escomptés ;

- le suivi de la mise en oeuvre de la solution proposée ;

- l'objectivation du travail et l'indépendance du consultant ;

- le professionnalisme du consultant.

Dès lors nous proposons la définition suivante : le **conseil en management** est une **intervention d'aide au changement** qui vise notamment à améliorer, développer et faciliter la transformation d'une entreprise ou d'une organisation. Cette intervention peut être réalisée en interne, ou bien être confiée à des **professionnels** externes qui vont **transférer** à leurs clients des connaissances accumulées par ailleurs. Dans ce cas, on parlera d'une **intervention indépendante et objective** où il s'agit pour le prestataire de construire une **solution opérationnelle** avec la participation du client afin de structurer son processus d'apprentissage (formation) et d'apporter les meilleures garanties d'un transfert réussi des connaissances avancées.

Cette définition place l'activité de conseil en management dans une perspective dynamique : les consultants sont des vecteurs de changement et d'évolution dans la mesure où ils transfèrent des outils, méthodes, modèles, connaissances... à leurs clients. Plus encore, les conseils participent au renforcement de la compétitivité des entreprises ou organisations clientes du fait de leur capacité d'anticipation. C'est précisément ce qui motivent les clients potentiels à recourir au conseil : l'environnement étant très instable et complexe, le conseil va aider les clients à se transformer et à se positionner pour être performants dans le futur. L'intervention va être réussie si la solution préconisée par le consultant est mise en oeuvre efficacement. Par conséquent, le consultant devra construire des réponses (connaissances) adaptées à la situation du client et assimilables par ce dernier. Cette construction doit donc être réalisée par le consultant mais en association avec le client afin de tenir compte de l'avis et des comportements de celui qui devra mettre en oeuvre la solution. Dès lors, les échanges ou les dialogues et plus encore

la formation ou la préparation du client par le prestataire sont très importants. Finalement, les clients attendent des prestataires qu'ils les préparent à mettre en oeuvre la solution de manière efficace, mais aussi qu'ils reviennent sur la conception et la construction de la solution en cas de problème de faisabilité de cette solution (suivi de la mise en oeuvre), l'objectif ultime étant de construire une solution opérationnelle.

### **Section 3 - De la transaction à la production en commun sur le marché du conseil : problèmes et solutions**

Par rapport à tout ce qui a été dit jusque-là (section 1 et section 2), on peut faire trois hypothèses.

La première hypothèse met l'accent sur le rôle de l'environnement dans la dynamique économique et dans les mutations sur les différents marchés. Comme on a pu le voir, la complexité et l'instabilité de l'environnement impliquent des savoirs de plus en plus complexes pour le rendre intelligible. Par conséquent, la production de biens ou de services apparaît du même coup complexe et incertaine. Dès lors, c'est la conception de cette production qui va devenir cruciale et centrale dans la problématique économique : il faut réfléchir à ce que l'on cherche à produire, et donc aux objectifs (quoi ? pourquoi ?), à la manière dont on va "entamer" et conduire cette conception (comment ? les moyens de la conception ?), mais également la réflexion doit intégrer les relations à mobiliser (qui ?).

La deuxième hypothèse met en avant le rôle fondamental des conseils. Leur force tient à leur capacité à réduire la complexité de l'environnement. Les conseils apparaissent alors comme des intermédiaires (services d'intermédiation) entre l'environnement et les entreprises (ou les organisations). Mais, en plus de cela, les conseils vont aider au changement dans la mesure où ils vont apporter un supplément d'intelligence dans l'entreprise (services d'intellection) : ils interviennent donc dans le processus de transformation et de modernisation du système productif. Les conseils ont donc une place privilégiée dans la mesure où ils aident les entreprises à concevoir les systèmes de production, la production, les marchés... Reste que, même si la rencontre de l'offre et de la demande de conseils semble très importante pour l'avenir des entreprises, elle n'est pas systématique. Elle est très importante parce qu'elle joue un rôle majeur dans le transfert et l'intégration des nouvelles connaissances et des nouveaux savoir-faire dans le système productif (base de la dynamique du système productif). Mais elle n'est pas systématique du fait de l'indétermination du produit et du différé d'évaluation qui rendent les clients potentiels frileux dans leurs recours au conseil. Aussi, des problèmes dans la construction du marché apparaissent, d'où des questions de transaction de marché, des questions d'échange.

La troisième hypothèse découle des précédentes : le contexte est tel que la fonction de conception devient primordiale, c'est-à-dire qu'il faut imaginer des processus qui vont permettre aux entreprises (ou aux organisations) de s'adapter en permanence aux



transformations de l'environnement (cf. hypothèse 1) ; cette fonction de conception s'incarne dans les activités de conseil (cf. hypothèse 2). Cela dit, si le rôle des conseils est fondamental, il est logique de se pencher sur la coproduction, c'est-à-dire sur les caractéristiques de la production dans le conseil. Autrement dit, il ne faut pas occulter le client qui va aider les offreurs (les conseils) à orienter les changements dans un sens précis ; ils participent alors à la fonction de conception. Dans ces conditions de production (coproduction, coconstruction), le résultat de la conception (la solution) est multidimensionnel car plusieurs types d'acteurs interviennent : la production se fait en commun. Dès lors, il appartiendra aux conseils de coordonner les relations entre ces différents acteurs pour tendre vers la solution qui leur semble la meilleure ; elle n'est donc pas préconçue, ni unique et ni optimale.

Avec ces différentes hypothèses, on se rend compte finalement que la question n'est pas seulement celle de la transaction<sup>135</sup>. Il y a bien d'une part un problème de construction de marché et donc des interrogations quant à l'émergence des transactions, mais il y a aussi d'autre part un problème de coproduction et donc des interrogations quant à la production en commun. Autrement dit, en choisissant ici de nous intéresser aux interactions entre les consultants et les clients, nous choisissons aussi de rentrer, d'un côté, dans les problèmes de constitution de marché, de rencontre de l'offre et de la demande, de mise en contact et, d'un autre côté, dans les problèmes de coordination de la production, c'est-à-dire dans les problèmes de coproduction, de cognition, de savoir, de connaissances, de mise en relation de savoirs... C'est donc à l'ensemble de ces problèmes que nous décidons de réfléchir.

Aussi, après la présentation des logiques d'acteurs et la photographie du marché du conseil apportées dans la section précédente, il s'agit maintenant de dépasser ce stade où les actions des uns et des autres sont bien distinguées, et nous intéresser aux interactions entre les consultants et les clients sur ce marché. Il s'agit donc de questionner la rencontre<sup>136</sup> de ces individus.

Dès lors, cette section s'articulera de la façon suivante : nous montrerons, dans le cadre d'activités immatérielles, que les individus peuvent rencontrer des difficultés pour rentrer en contact (problème de construction de marché), de même qu'ils peuvent avoir des problèmes pour produire en commun (problème de coordination) (A-) ; nous montrerons également que des solutions existent (même si elles sont loin d'être optimales) : elles visent à limiter les problèmes précédents et conduisent donc à une meilleure adéquation entre l'offre et la demande (B-).

## **A- Mise en évidence de problèmes de constitution du marché et de coordination de la production**

---

<sup>135</sup> S'interroger sur la rencontre du client et du prestataire, c'est réfléchir à l'"avant rencontre" (c'est-à-dire à ce qui pousse les individus à entrer en contact) et à l'"après" (c'est-à-dire à la production en commun).

<sup>136</sup> Nous avons volontairement laissé de côté le terme "rencontre" dans la définition du marché proposée en début de première partie. Il constitue maintenant le cœur de notre troisième section.

Dans ce premier point, nous allons essayer de montrer pourquoi, sur ce marché du conseil, apparaissent de nombreux problèmes pour mettre en contact les acteurs et pour produire en commun.

En nous plaçant d'abord en amont (1-) puis au coeur (2-) et enfin en aval (3-) de la relation de service, nous soulignerons les doutes, incertitudes, inquiétudes... des parties prenantes, c'est-à-dire du client et du prestataire.

### 1 - Avant le début de la relation de service

A cette étape trois difficultés se manifestent : l'identification du problème (a-), de la prestation (b-) et du prestataire (c-).

#### a - Identification du problème

L'entreprise doit s'adapter en permanence aux évolutions des marchés, de la concurrence, de la technologie..., en agissant aussi bien sur la modernisation de la ligne de production, du système d'information, du système commercial, en créant de nouveaux produits... Dès lors, l'entreprise est contrainte à des changements<sup>137</sup> plus ou moins incertains.

A cette étape d'identification du problème, de cadrage du changement, l'entreprise est seule, le prestataire n'est pas encore intervenu. L'entrepreneur apprécie la situation, deux cas peuvent se présenter :

soit le chef d'entreprise ne voit pas bien sa situation. Il a donc des difficultés pour prendre conscience des changements nécessaires (passivité) ;

soit le chef d'entreprise voit très bien sa situation<sup>138</sup> mais sait ou ne sait pas la faire évoluer.

Dès lors, selon le degré de complexité de la situation, selon ses compétences, selon sa vision des choses, selon son expérience..., le chef d'entreprise va plus ou moins bien cadrer le problème. En effet, l'entrepreneur peut avoir une idée très précise du type de prestation qui serait nécessaire face à son problème (connaissance des "produits-conseil", connaissance de son problème, etc.), mais il peut très bien n'avoir aucune idée de ce qu'il faudrait faire et avoir des difficultés pour identifier le

<sup>137</sup> "produit-conseil" adéquat.

Le changement peut avoir des aspects physiques (ligne de production, service commercial, système d'information, etc.) ou immatériels (organisation de l'entreprise, stratégie, management, etc.). Il peut concerner une simple amélioration ou une redéfinition des métiers de l'entreprise. Il existe donc tout un éventail de changements ; certains peuvent solliciter une réflexion stratégique de la direction et d'autres un simple développement qui sera limité au responsable de l'unité de production (D. S. SINK, W. T. MORRIS 1996).

#### b - Identification de la prestation

<sup>138</sup> M. KUBR dans son livre, *Management Consulting a Guide to the Profession* (1986), a déterminé trois grands types de situations ou "problèmes" : - le problème "correctif", la situation se dégrade, il faut la corriger ; - le problème "progressif", la situation n'est pas parfaite, il faut l'améliorer ; - le problème "créatif", il faut créer une situation entièrement nouvelle.

Des difficultés dans le choix d'une prestation de service se manifestent lorsque :

- l'entreprise fait appel pour la première fois à un prestataire : dans ce cas elle n'a pas de référence en la matière, pas d'expérience passée avec des consultants, elle ne connaît pas le milieu du conseil, les divers métiers du conseil, les prestations ;

- l'entreprise possède des référents mais fait face à une situation totalement différente du passé.

Bien évidemment, la lisibilité est claire pour les entreprises qui ont l'habitude de s'adresser au conseil, elles savent choisir entre tels ou tels "*produits*". C'est le cas des grandes entreprises qui rencontrent moins de difficultés que les petites à connaître les "*produits*" susceptibles de leur donner satisfaction (plus grande maturité dans l'achat de prestations de conseil).

Cependant pour le profane, quel type de prestation choisir ? Difficile de répondre à cette question car il pèse sur les prestations une incertitude très forte. En effet, le client est incapable de comparer les prestations de divers consultants. Cela provient des caractéristiques des prestations de conseil : elles sont "*immatérielles*" (du moins elles relèvent d'autres formes de matérialité que la matérialité relative à la production manufacturière (J. GADREY 1988 a)) et qualitatives. Dès lors, on ne peut choisir une prestation sur catalogue comme pour certains biens, parce qu'il n'est pas possible de se référer à des spécifications techniques. Ainsi les services ne pourront être comparés et évalués qu'après achat<sup>139</sup> (J. DE BANDT 1998).

Il est donc très difficile de se faire une idée précise du "*produit*", d'autant plus que chaque prestation doit être adaptée aux besoins du client, chaque prestation est unique et spécifique (J. DE BANDT 1998).

En effet, selon le "*savoir, vouloir, pouvoir*" (SVP) de l'entreprise (Rapport du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie 1998), l'attitude et l'action du consultant vont changer<sup>140</sup>. En fait le "*savoir, vouloir, pouvoir*" de l'entreprise correspond à sa maturité.

Le savoir signifie que l'entreprise sait ou ne sait pas quels sont les enjeux du changement et ce qu'il implique.

Le vouloir signifie que l'entreprise veut ou non le changement (importance de la motivation de l'entreprise et de l'information pour préparer au changement).

Le pouvoir signifie qu'elle peut ou non assurer le changement compte tenu de contraintes (financières, de temps, contraintes de ses partenaires industriels et institutionnels, contraintes dues au personnel, etc.).

<sup>139</sup> Et encore... certains des effets des prestations sont tellement diffus qu'il est délicat de les apprécier et donc de comparer les prestations.

<sup>140</sup> Dans le rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (1998), les auteurs parlent d'attitudes à "*géométrie variable*".

Sur le schéma suivant nous avons représenté "les dimensions de la spécificité de la mission", c'est-à-dire les éléments qui font que les missions ne seront jamais totalement identiques. En fait, un prestataire ne met jamais en place la même solution chez deux clients, même s'ils ont le même besoin, les mêmes objectifs..., parce que la solution doit être adaptée à l'organisation cliente. La solution est unique, parce que le client est unique et le prestataire doit s'adapter à sa problématique, donc à sa singularité.

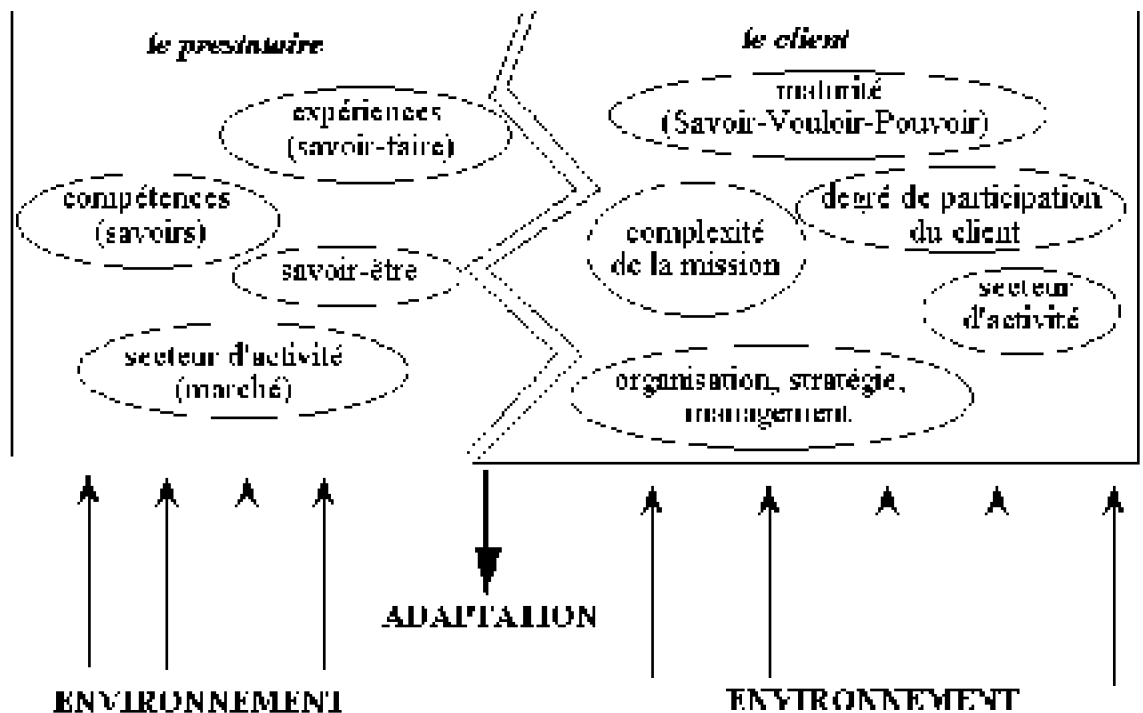


Schéma : Les dimensions de la spécificité de la mission

Dès lors, les résultats obtenus dans différentes organisations clientes, pour une même mission, sont difficilement comparables et très subjectifs.

En fait cela révèle les lacunes du marché : il est incapable de fournir des informations sur la qualité comparée des "produits" (J. DE BANDT 1998). En conséquence, les prix ne permettent pas d'effectuer des comparaisons pertinentes, ils n'informent pas vraiment le client. Ceci explique que pour des prestations similaires (en apparence, par exemple même intitulé), il y ait des dispersions extrêmes de prix entre les cabinets.

Selon L. BERRY et D. YADAV (1996), il est très délicat de fixer le prix de l'intangible. En théorie, la clé pour arriver à une meilleure fixation des prix est de relier de manière claire le prix payé à la valeur reçue. L'entreprise veut toujours quelque chose qui vaille le montant payé, mais cela reste assez subjectif. Le cabinet de son côté cherche à montrer que son prix est en phase avec sa proposition de valeur. Mais la communication est difficile entre les deux parce qu'il n'existe pas de référentiel qui permette de faire une lecture comparative. En fait on peut relever trois types de difficulté :

des problèmes pour déchiffrer la valeur proposée par le consultant ;

une valeur attendue mais mal identifiée par le client ;

une incompréhension des prix pratiqués qui aggrave la communication<sup>141</sup>.

Le prix d'une mission n'est pas le seul critère de jugement d'une proposition d'un consultant, mais il est fondamental, malgré qu'il soit "(...) *très souvent (...) difficile à comprendre et à déchiffrer*" (J.-B. HUGOT 1993, p. 37). La fourchette des prix à la journée, selon un consultant indépendant interviewé dans la *revue de la CICF* de septembre 1998, varie de 4 500 à 20 000 F T.T.C. environ<sup>142</sup>. Ces écarts suscitent des interrogations pour les entreprises (ou les organisations) et peut-être des interprétations du type : le prix à la journée de 20 000 F correspond à un "*produit-conseil*" supérieur c'est-à-dire à un investissement pour le client très rentable, le prix à la journée de 4 500 F, à un "*produit-conseil*" inférieur c'est-à-dire qui n'aura pas d'effets spectaculaires chez le client<sup>143</sup> (J. DE BANDT 1998). Dans le cadre des biens, il n'est pas rare de constater des écarts de prix très importants, par exemple pour une voiture. Mais ces écarts peuvent se justifier : par exemple la différence de prix entre deux voitures peut venir des options qu'intègre une voiture et pas l'autre. Par contre, dans le cadre des services, l'intangibilité du "*produit*" conduit à des interprétations souvent rapides et erronées de l'écart.

Toutes les sociétés de conseil ne révèlent pas leurs tarifs (prix de la journée), autrement dit la transparence n'est pas encore la règle dans ce milieu, et lorsqu'elles le font, les informations dévoilées ont une valeur relative car (J.-B. HUGOT 1993) :

<sup>141</sup> En théorie, il devrait pouvoir trouver des indications des prix en regardant les grandes postes de dépenses des cabinets. Le nombre de jours facturés s'il est faible peut témoigner soit d'une sous-activité, soit d'un effort important dans la formation, la mise au point de méthodologie, la capitalisation des connaissances et dans le commercial. Les salaires élevés rétribuent théoriquement les véritables professionnels. Toutefois il est difficile de trouver dans les entreprises des indications quant à ces dépenses... alors que cela seraient certainement utiles pour éclairer les entreprises clientes. Les comptes des sociétés sont rarement accessibles et, quand ils le sont, ils ne sont pas forcément parlants car s'y mêlent des éléments très variés (études, frais, sous-traitance, etc.) (J.-B. HUGOT 1993). Il faut toutefois être prudent car même des spécialistes sont méfiants vis-à-vis de certaines données... Les taux de croissance effectifs et de CA affichés sont souvent aussi impressionnants que difficile à contrôler. (...) *On ne peut pas augmenter indéfiniment les effectifs de 30 % par an !*" (J.-B. HUGOT 1993, p. 7).

<sup>142</sup> Le taux journalier est déterminé en fonction du coût salarial du consultant, des charges d'exploitation du cabinet et du temps directement facturable : - le coût salarial du consultant est l'addition du salaire et des charges afférentes ; - les autres charges d'exploitation sont les dépenses de R&D, le coût du management et du commercial, les frais induits par l'activité (secrétariat, communication, informatique, etc.) et les frais généraux (loyers, téléphone, etc.) ; - le temps du consultant directement facturable est le nombre de jours de missions effectifs d'un consultant au cours d'une année. A l'issue de la mission, le temps total consacré par les consultants à la résolution du problème posé (c'est le temps passé dans l'entreprise cliente et ailleurs -collecte de l'information extérieure, déplacements...-) exprimé en nombre de journées, est multiplié par le taux de rémunération journalier des intervenants (variable selon le "grade" de l'intervenant : consultant junior, senior, directeur, chef de mission, manager, associé...).

<sup>143</sup> Un prix trop faible peut signifier, soit que la pérennité du cabinet est en danger, soit que le cabinet n'investit pas pour son avenir (RD, marketing, formation, capitalisation, méthodologie, etc.), ce qui le condamne également.

En fait pour que le client puisse comparer les prestations et conclure au meilleur rapport qualité-prix, il lui faudrait disposer d'informations sur :

- le détail des prix des prestations : prix direct c'est-à-dire prix de la journée et prix indirect c'est-à-dire les coûts liés à la formation, l'information, la capitalisation des connaissances, la mise au point de méthodologies... ;

- les temps théoriquement nécessaire à la réalisation de la prestation ;

- le nombre de jours facturés (qui intègre le travail du consultant en amont, non visible par le client) ;

- les dimensions qualitatives de la prestation.

Là encore, *ex ante*, il est difficile d'accéder à ces informations.

Bien évidemment, la régulation par le marché est loin d'être optimale : comment choisir le produit correspondant au meilleur rapport qualité-prix (J. DE BANDT 1998) ? Mais toutefois on ne peut pas non plus dire que le marché est totalement dérégulé au point qu'il puisse permettre qu'un cabinet pratique des prix exorbitants en comparaison de la valeur et des coûts, car le cabinet perdrait vite des clients.

Finalement il apparaît des difficultés conséquentes pour réaliser une bonne adéquation entre l'offre et la demande : d'une part, parce que les contours de la question ne sont pas forcément bien définis par le client (problème d'identification des besoins) ; d'autre part, même si la question est bien cadrée, il est délicat pour le client de cibler la prestation adéquate, celle qui lui permettra d'atteindre les meilleurs résultats, pour un coût convenable.

### c - Identification du prestataire

Le client ne pouvant comparer les prestations va chercher à comparer les cabinets. En fait, l'idéal serait de pouvoir comparer les consultants car les compétences des cabinets sont d'abord celles des consultants. Mais comment évaluer les consultants ? Difficile de répondre, c'est pourquoi le client va se retourner vers l'entreprise prestataire.

Bien évidemment le cabinet universel qui prétendrait résoudre l'infinie variété des problèmes posés n'existe pas. Choisir le bon cabinet est une étape difficile et délicate. **"(...) il n'y a pas de cabinet qui soient «définitivement de qualité» et d'autres non, il y a des cabinets qui sont plus prédisposés que d'autres à accomplir des missions correspondant à telle ou telle équation de l'entreprise."** (Rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie 1998, p. 83). Autrement dit, il n'y a pas d'indicateur universel qui renseignerait l'entreprise dans son choix de cabinet.

Le couple cabinet conseil/marché a des difficultés à se trouver, d'autant plus que les clients ont parfois des problèmes pour définir leurs propres besoins. Généralement les

entreprises (et notamment les PME-PMI) ont du mal à présélectionner les cabinets de conseil, parce qu'elles ne les utilisent que rarement ou parce qu'elles ne sont pas des acheteurs avertis<sup>144</sup>. Étant donné que les prix ne transmettent pas une information transparente, la concurrence va se faire sur d'autres critères. Par exemple, les cabinets vont chercher à envoyer divers signaux (J. DE BANDT 1995) :

- les compétences, synonymes de savoir ;
- la spécialisation qui renseigne sur le domaine de compétence du cabinet ;
- les expériences auprès de clients qui garantissent de savoir-faire accumulés ;
- la taille du cabinet qui donne une idée de la variété des compétences<sup>145</sup> ;
- la satisfaction affichées de certains clients ;
- l'appartenance à un groupe ou à un réseau garantissant l'accès à des expériences et des informations nouvelles ;
- la référence à des normes, labels, certifications..., justifiant d'un certain professionnalisme.

Tous ces signaux sont là pour rassurer le client, pour motiver son choix mais aucun n'élimine totalement les incertitudes quant au succès de la prestation. D'une manière

<sup>144</sup> Ce n'est pas vraiment le cas pour les grandes entreprises clientes qui mettent quasi-systématiquement en concurrence les sociétés de conseil : (...) la capacité du conseil à présenter des expériences réussies, des références dans le même secteur économique ou dans la résolution de problèmes analogues est une condition nécessaire. Les propositions d'intervention doivent être précises à la fois sur les objectifs de l'intervention, la démarche et les conditions contractuelles (A. LEGENDRE 1987, p. 78).

<sup>145</sup> Selon J.-B. FLOCH (1993), les gros cabinets comme les petits présentent des avantages et des inconvénients. Les avantages des gros cabinets : - la diversité des expériences, notamment dans plusieurs pays ; - la capacité de mener des missions internationales ; - la polyvalence et la pluridisciplinarité pour couvrir de nombreux domaines ; - leurs méthodologies et produits (R&D importante) ; - une grande souplesité des prestations de par un contrôle interne développé ; - une fonction importante des méthodes très structurées ; - la disponibilité client à dire la capacité de mobiliser des équipes importantes rapidement ; - la pérennité financière et managériale. Les inconvénients des "gros cabinets" sont liés à des interventions lourdes et longues ; - l'absence de connaissance des PME/PMI et d'adaptation à leurs besoins ; - des interlocuteurs spécifiques pour le domaine commercial et pour la réalisation de la mission ; - la multiplicité des interlocuteurs, résultat de la spécialisation des consultants. Les avantages des petits cabinets : - leur proximité (géographique, humaine...) ; - leur forte adaptabilité ; - l'identification rapide du responsable de l'intervention ; - la personnalisation des relations ; - l'obligation de réussir chaque mission. Les inconvénients des petits cabinets : - leur moindre disponibilité ; - une limitation à une ou quelques spécialités ; - une moins grande connaissance des nouveautés du management (international par exemple) ; - l'impossibilité d'agir sur une grande échelle.

D'autres interrogations planent coté client : le prestataire ne force-t-il pas la vente de nouvelles prestations (vente forcée) ? A-t-il réellement les moyens et le temps de la mission ? Certains jeunes cabinets opportunistes ne cherchent-ils pas à saisir tous les appels d'offre qui se présentent ?

Le client doit donc d'un côté repérer les "*gentils amateurs*" qui n'ont rien à faire dans ce métier et qui finalement ternissent l'image du conseil, et de l'autre différencier les conseils entre eux, c'est-à-dire distinguer ceux qui sont plus adaptés que d'autres dans certaines situations. Mais que faut-il privilégier dans son choix : une logique de relations personnelles (s'appuyer sur l'avis de confrères...), une logique de métier (et de langage) ou encore une logique de réputation et de notoriété (C. SAUVIAT, V. PEYRACHE 1994) ?

### **2 - Dans la relation de service**

Une fois que les choix concernant la prestation et le prestataire sont effectués, des incertitudes persistent pendant toute la période de construction de la prestation<sup>146</sup>, du côté du client comme du côté du prestataire.

#### **a - Du côté du client**

Tout d'abord, le client peut se demander si le prestataire a bien cerné son problème. En fait, selon les informations qui vont être données au consultant, selon les informations qu'il va solliciter, selon la manière dont il va percevoir l'entreprise, son environnement, la complexité du problème..., il va se représenter le besoin. C'est pourquoi le problème ou la question est multidimensionnel(le) et est fonction de la perception qu'en ont les individus. Le consultant a-t-il bien décoder les véritables besoins de l'entreprise ?

Ensuite une autre incertitude plane sur la pertinence des objectifs. Étaient-ils bons par rapport aux besoins réels de l'entreprise, sachant que ceux que l'entreprise se fixe ne sont pas forcément ceux qu'elle doit rechercher. Le problème peut venir du fait que le dirigeant n'a pas correctement précisés ses objectifs ; il se peut également que le cabinet conseil ne les a pas reformulés ou même remis en cause (il n'est pas toujours simple de contester un besoin exprimé par un client...). Lorsque le client fait déterminer les objectifs à atteindre par le cabinet, comment savoir si les objectifs proposés sont les bons ? Ils sont le résultat du processus d'analyse du consultant utilisant des méthodologies éprouvées, mais celles-ci sont-elles utilisées à bon escient (seuls les experts peuvent le dire), correspondent-elles au bon sens, ne sont-elles pas que "du vent"... Le client a-t-il choisi le bon cabinet, n'est-il pas trop spécialisé ?

De plus, le prestataire a une obligation de moyens vis-à-vis du client, c'est-à-dire qu'il doit mettre en oeuvre tous les moyens requis pour la prestation de service.

Cependant, le prestataire n'a pas comme dans le cas des biens une obligation de résultat, c'est-à-dire qu'il n'a pas de responsabilité en ce qui concerne le produit ou le résultat. En effet, dans le cas des biens, le produit doit comprendre un ensemble de spécifications techniques définies ou promises au préalable, qui servent de référence en cas d'insatisfaction, de litiges. Dans le cas des services, on l'a vu, il n'y a pas de référence à des spécifications techniques, c'est pourquoi l'obligation de résultat n'est pas pertinente<sup>147</sup>. Par exemple, le consultant doit mettre en oeuvre tous les moyens prévus,

---

<sup>146</sup> Les incertitudes se multiplient si la relation de service est multilatérale c'est-à-dire si au-delà du prestataire et du client, la relation de service intègre une équipe client, une équipe prestataire, des partenaires du cabinet (quand la prestation déborde de son métier)...



mais il ne peut garantir le succès de la stratégie ou la survie de l'entreprise en difficulté... (J. DE BANDT 1998) alors que c'est bel et bien pour obtenir de tels résultats que le client fait appel à lui.

En fait ce qui est attendu du prestataire, c'est qu'il consacre les compétences, les efforts et le temps requis pour aider le demandeur à résoudre un problème, à répondre à une question, à satisfaire un besoin, à changer d'état (J. DE BANDT 1998). Mais est-ce que le prestataire met en oeuvre tous les moyens requis par la prestation ?<sup>148</sup> Fait-il tout ce qu'il faudrait, se donne-t-il à plein ou alors se permet-il de faire quelques "impasses" ou raccourcis au sein du processus de production (J. DE BANDT 1998) ?

Il y a cependant quelques contradictions qui apparaissent. On a vu précédemment que le client était beaucoup plus avisé que par le passé, et recherchait l'efficacité, attendait des solutions opérationnelles. Autrement dit, les consultants sont invités à aller au delà de leurs recommandations, c'est-à-dire à suivre la mise en oeuvre des solutions afin de vérifier leur faisabilité. Ce qui signifie une certaine obligation de résultat. Plus précisément, le consultant a donc bien une obligation de résultat mais seulement en ce qui concerne le produit immédiat (J. DE BANDT 1998) : il doit faire ce qu'on attend de lui en référence à des normes professionnelles établies. Autrement dit, le produit immédiat correspond à la prestation reçue et se manifeste par le paiement du conseil ; cet effet direct permet de dissocier l'activité, des effets ultérieurs (résultats médiats), c'est-à-dire que la prestation (la "*marchandise*" payée) n'est pas le produit principal du service mais elle n'est qu'un "*pré-output*" (J. GADREY 1988 a). Ainsi, **"(...) le fait de payer pour s'approprier privativement le droit d'usage pendant un certain temps, des qualités particulières d'un prestataire de service (...), conduit à se représenter, (...), une sorte d'output que nous désignerons par le terme d'output direct ou immédiat"** (J. GADREY 1988 a, p. 132). L'obligation de résultat ne concerne pas le produit médiate car ce résultat final ne peut être assuré ou garanti, c'est-à-dire qu'il ne dépend pas seulement de la qualité de la prestation, il dépend aussi des compétences des clients et parfois des compétences d'autres consultants (quand le cabinet fait appel à des prestataires), sans oublier l'impact de l'évolution de l'environnement. Le produit médiate est l'indicateur des effets produits par les services sur leurs bénéficiaires ; on prend donc en compte dans ce cas les véritables transformations qu'ils produisent. En effet, une prestation de conseil est un rapport social, ceci implique que **"(...) le résultat «traverse» les individus et les groupes d'utilisateurs et se transforme en fonction du mode d'assimilation, des structures réceptrices, etc..."** (J. GADREY 1988 a, p. 131). Les seuls vrais résultats sont donc indirects, médiatisés, en ce sens qu'ils s'intègrent progressivement aux individualités et aux savoirs des consommateurs (J. GADREY 1988 a)<sup>149</sup>.

<sup>147</sup> Les textes juridiques n'attribuent au conseil qu'une obligation de moyens (Rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie 1998, p. 56).

<sup>148</sup> Cependant, les obligations de moyens comme de résultat sont affaire de type de mission, d'intensité de la co-production, d'expérience et de savoir-faire du prestataire. En fait, plus l'intensité de la co-production est forte, plus il est délicat de faire s'engager le cabinet sur des résultats sauf à les circonscrire par des engagements de moyens de la part des entreprises. De même, plus les missions sont matérielles, plus l'engagement de résultat pourra prendre le pas sur l'engagement de moyens.

Enfin, comme tout à l'heure lorsque nous parlions de la multidimensionnalité de la question, on peut attribuer la même caractéristique à la réponse : elle est également multidimensionnelle<sup>150</sup>. Le client peut donc légitimement se demander si la solution retenue est la meilleure puisqu'il existe diverses façons d'opérer un changement. Le client peut alors avoir des doutes quant à la pertinence de la réponse : le consultant n'a-t-il pas réduit la complexité de la réponse (il n'aurait pris en compte que certaines dimensions du problème) parce qu'il a une méthodologie de résolution de problèmes toute faite (installation d'une solution qu'il maîtrise (trop) bien)... La réponse correspond-elle pleinement à l'entreprise, à ses spécificités, est-elle sur-mesure ou bien, est-ce que le consultant fait du copier-coller ? Autrement dit le client peut se demander si le contrat était finalement dans les possibilités du cabinet.

### **b - Du côté du prestataire**

En premier lieu, pour que le problème du client soit bien cadré, il est évident que le client doit donner au consultant le maximum d'informations<sup>151</sup>, exprimer et préciser clairement ses objectifs... Mais est-ce que le client dévoile toutes les informations nécessaires ? Fait-il de bons choix, le sens du changement est-il pertinent ? Quand la réponse à cette dernière question est négative, il est très délicat pour le prestataire de contester les choix du client. De même, lorsque le client est pressé et néglige toutes les étapes préalables de réflexion (concernant l'identification des besoins, des objectifs, etc.), le conseil comme solution-miracle sera probablement inefficace et aboutira à une frustration de l'entreprise cliente qui n'aura pas réglé son problème, et à un point de vue négatif vis-à-vis du consultant.

En second lieu, pour que la relation de service produise le maximum d'effets (médiats), il est nécessaire que la prestation soit co-produite ou encore, co-construite. Cet aspect peut paraître provocateur tant l'entreprise qui paye pourrait *a priori* penser qu'elle n'est pas tenue de ce fait à de tels engagements<sup>152</sup>. La co-production peut être plus ou moins profonde, superficielle dans certains cas. Le problème ici provient de l'engagement réel du client. Le consultant n'a aucune garantie à l'avance sur le comportement du client (J. DE BANDT 1998).

Ensuite, si le problème du client est très large, s'il déborde du métier du prestataire, ce dernier devra mobiliser des "*compétences du support*" (J. GADREY *et alii* 1992) et par conséquent faire appel à un ou plusieurs partenaires. Des problèmes peuvent apparaître

---

<sup>149</sup> Le produit médiateur donne une place privilégiée au procès et au mode de consommation (cf. le processus d'utilisation dans la "*chaîne économique globale*", A. BARCET 1998).

<sup>150</sup> "On ne peut plus pratiquer comme avec un dentiste, que l'on choisit sur simple recommandation, car il n'y a pas une pratique du conseil mais une multitude" (J.-B. HUGOT 1993, p. 3).

<sup>151</sup> Quand les engagements du client sont relatifs à l'accès aux informations, on parle d'"*engagements passifs*" (Rapport du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie 1998).

<sup>152</sup> On parle alors d'"*engagement de collaboration*" (Rapport du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie 1998).

quand le cabinet doit choisir parmi d'éventuels partenaires avec qui il n'a jamais travaillé : sont-ils compétents, sérieux, mettent-ils tout en oeuvre pour atteindre la meilleure solution... Dès lors, la phase préalable à la production du service est cruciale, le contact préliminaire qui engage les acteurs (prestataire et partenaire(s)) devient capital, car la confiance se créera ou ne se créera pas, le contrat sera plus ou moins spécifié, les engagements réciproques plus ou moins précisés. La qualité du service dépend de l'engagement des acteurs, aussi la construction du service va naître de cette relation négociée entre le prestataire et son ou ses partenaire(s).

Le dirigeant du cabinet peut également se demander si ses consultants qui sont sur le terrain (en mission chez des clients) donnent le meilleur d'eux-mêmes : font-ils des efforts pour insérer au maximum le client dans la relation de service, s'investissent-ils dans de nouvelles expertises ou bien vivent-ils sur leurs acquis, cherchent-ils à améliorer la réputation de l'entreprise ou cherchent-ils à bénéficier d'une expérience avant de partir dans une autre entreprise... Ces interrogations sont d'autant plus fortes que la qualité du travail comme la qualité du service sont des variables difficilement mesurables.

Pour terminer, il est toujours délicat pour le prestataire de trouver un équilibre entre une solution personnalisée, inédite mais aux effets incertains, et une solution standard donc éprouvée, mais qui risque d'être inadaptée au cas particulier de l'entreprise. La difficulté sera de trouver le juste équilibre correspondant à la maturité du client.

### **3 - Une fois la prestation terminée**

Certains effets de la prestation sont visibles rapidement après la relation de service, par exemple le débit d'une ligne de production. D'autres n'apparaissent que plus tard, par rapport à l'exemple précédent, les effets d'un plus grand débit de la ligne de production peuvent être négatifs : mouvements sociaux, difficultés techniques (engorgements)...

Quels que soient ces effets, le conseil ne pourra être évalué qu'une fois la solution mise en oeuvre. Autrement dit, c'est seulement après la relation de service et une fois que les effets apparaissent que le client peut se prononcer par rapport à la prestation. Mais cela reste très subjectif et relève de la perception qu'à le client de la qualité du travail et du service du prestataire, et de sa perception des effets (très intéressants, moyennement intéressants). Un autre client ou un membre de l'équipe client pourra avoir une toute autre perception. Le client peut également s'interroger sur les objectifs : les objectifs préalablement définis sont-ils atteints ? La réponse est délicate : leur matérialité n'est certes pas contestable (puisque que l'on constate certains effets), mais elle ne prend pas la forme simple d'un volume isolable (J. GADREY 1988 a). De même, quand mesurer la satisfaction de l'entreprise : dès la fin de la prestation, six mois ou un an après... On en revient toujours à cette question : comment situer et mesurer les "vrais" résultats ? Toujours est-il que lorsqu'ils ne sont pas atteints (dans le cas où ils auraient pu être mesurés), il est délicat de situer les "vraies" responsabilités : qui est en cause, le client ou bien le prestataire ?

Le conseil apparaît alors comme un service qui a des "attributs de confiance" au sens où il ne peut que partiellement être évalué avant l'achat et seulement très incomplètement après utilisation<sup>153</sup>, car il y a non séparabilité des résultats vis-à-vis des personnes,

participation conjointe à des degrés divers des prestataires et des bénéficiaires, degré d'individualisation et d'adaptation de la prestation. Jusqu'à un certain point, l'entreprise ne peut jamais savoir si le conseil a fourni une performance optimale. L'incertitude qui plane est la suivante : le client reçoit-il la valeur maximale ?

Comme le service n'est pas un "objet" qui permettrait d'objectiver la rencontre de la vision de l'offreur et celle du demandeur, des écarts entre ces visions peuvent apparaître. J. DE BANDT (1998) a réalisé une tentative de représentation des prix et des produits au travers d'enquêtes (en 1993) menées auprès de clients et prestataires de services informationnels<sup>154</sup>, laquelle fait ressortir des degrés élevés d'insatisfaction réciproque dans les relations entre eux. Même si l'auteur reconnaît qu'une telle comparaison est délicate (il s'agit de produits complexes et les appréciations des uns ou des autres restent très subjectives), il ressort que les prix sont systématiquement en deçà des résultats escomptés et que les prix payés sont supérieurs aux résultats obtenus (degré de satisfaction *a posteriori* faible). Selon l'auteur, ces données **"(...) illustrent assez bien ce que semble bien être la forte dualité de la situation de base dans nombre d'activités informationnelles : une combinaison de très fortes attentes et de résultats médiocres, une combinaison de prix considérés à la fois comme acceptables (a priori) et exorbitants (a posteriori), des clients/consommateurs qui, en dépit de cela, manifestent des besoins toujours plus importants en la matière"** (J. DE BANDT 1998, p. 66).

Si on s'intéresse plus particulièrement aux effets médiats, ces derniers vont dépendre du client, le prestataire ne peut les garantir. En effet, c'est le client qui mène le jeu, tout dépendra des connaissances qu'il aura pu retirer de la relation de service, de leur valorisation. En fait, l'efficacité principale de la prestation reçue réside dans son impact sur l'entreprise ou l'organisation, c'est-à-dire que le service n'a d'intérêt qu'en raison des effets qu'il aura sur le système dans lequel il s'insère (A. BARCET, J. BONAMY 1994 b). Ainsi, les résultats médiats dépendent des qualités des uns et des autres, et surtout du mode d'assimilation et de réception des clients : l'output est donc difficilement identifiable comme produit du travail des prestataires parce qu'il fait intervenir simultanément les caractéristiques voire l'activité des bénéficiaires (J. GADREY 1988 a). Les effets médiats découlent donc d'un ensemble d'effets sociaux de la consommation (plus ou moins) active des prestations. Mais, pendant la relation de service, le prestataire avait-il suffisamment préparé le client, ce dernier était-il bien formé ? Peut-être que ces limites proviennent d'un manque de compétence du côté du client... L'accompagnement de l'équipe interne a-t-il été favorisé afin de capitaliser les leçons du projet, d'organiser le drainage de la richesse acquise dans l'ensemble de l'entreprise...<sup>155</sup> Est-ce que ce sont des facteurs externes<sup>156</sup> qui affectent le résultat ou alors les faiblesses du prestataire ?

---

<sup>153</sup> Comme le service est intangible c'est-à-dire comme il ne peut être touché, dans l'absolu il serait possible de comparer différentes prestations à condition de toutes les tester, c'est-à-dire que la comparaison se ferait à l'usage. Bien évidemment dans la réalité cela est impossible.

<sup>154</sup> Selon J. DE BANDT (1998, p. 62), "Les activités informationnelles sont des activités produisant, organisant et communiquant des informations et de la connaissance".

Une fois la prestation terminée, le prestataire va-t-il respecter les intérêts du client, c'est-à-dire la confidentialité des informations dont il aura eu connaissance dans la relation de service. Le prestataire ne va-t-il pas les dévoiler à la concurrence ? On touche là au respect de la propriété intellectuelle du client par le prestataire, mais c'est aussi important dans l'autre sens, c'est-à-dire le respect de la propriété intellectuelle du prestataire par le client<sup>157</sup> : le consultant mérite la considération que l'on doit à un partenaire, sa propre propriété intellectuelle dans les méthodologies par exemple doit être respectée par l'entreprise lorsqu'elle est clairement identifiée<sup>158</sup>. Se pose alors le problème des obligations réciproques et des responsabilités respectives des cocontractants.

Respecter les intérêts du client, c'est aussi éviter la vente forcée. Le prestataire peut voir la prestation réalisée comme un tremplin, comme le moyen de "caser" d'autres prestations. Mais celles-ci sont-elles dans l'intérêt du client ? De même, les écarts entre la situation de départ et le résultat escompté peuvent être un argument du prestataire pour convaincre le client qu'il faut prolonger la mission, d'autant plus que les clients ignorent les difficultés de la prestation de service et donc les volumes de ressources et les efforts requis pour résoudre le problème ou répondre à la question (J. DE BANDT 1998).

### Conclusion A

Les arguments développés dans cette sous-section montrent qu'on est en présence d'un marché où les prix ne remplissent pas leur fonction traditionnelle de transfert d'information. Le marché est donc peu transparent et les individus ne peuvent prétendre au meilleur rapport qualité-prix. Plus précisément, il existe sur ce marché des imperfections informationnelles<sup>159</sup> en amont, pendant et en aval de la relation de service parce que tous les intéressés n'ont pas la même information, parce que les actions mises en oeuvre ne sont pas observables et les effets difficilement mesurables (différé d'évaluation), parce que des facteurs externes peuvent affecter le résultat... Dès lors, devant des "*produits*" (prestations) ne pouvant être caractérisés par un ensemble de spécifications techniques (comme pour les biens), devant des transactions ne pouvant être séparées des personnes et devant un mécanisme de coordination (les prix) mis à

<sup>155</sup> Toutes les astuces, toutes les leçons, que peut retirer le client de la relation de service, sont qualifiées dans le rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (1998) d'"*enrichissement diffus*" (par exemple le client a appris à travailler d'une certaine façon).

<sup>156</sup> Par exemple : accidents ou événements fortuits, comportements ou interventions de tierces personnes, facteurs aléatoires... (J. DE BANDT 1998).

<sup>157</sup> Le respect de la propriété intellectuelle va encore plus loin quand des partenaires sont impliqués dans les missions.

<sup>158</sup> Le pillage intellectuel des cabinets (méthodes, brevets éventuels, etc.) outre qu'il lèse gravement celui qui en est victime, n'incite pas la communauté du conseil au développement d'outils..., ce qui en définitive est préjudiciable à l'entreprise.

<sup>159</sup> Nous parlons d'imperfections informationnelles plutôt que d'asymétries informationnelles pour intégrer les incertitudes et aléas divers, et pas seulement les écarts informationnels entre acteurs.

défaut, des problèmes de constitution de marché (rencontre offre-demande) et des problèmes de coordination de la production en commun surgissent.

Parmi tous les problèmes mis en évidence, nous avons surtout retenu ceux liés à l'interaction prestataire-client étant donné que l'objet de cette section était de faire se rencontrer le client et le prestataire.

Cela dit, à certains moments dans cette sous-section, nous avons pu attirer l'attention sur d'autres problèmes en nous plaçant à un autre niveau, c'est-à-dire en nous éloignant du couple consultant/client. Par exemple, il est important de prendre conscience du rôle de partenaire(s) au(x)quel(s) il faut parfois faire appel pour produire, et par conséquent cette interaction nouvelle induit des incertitudes supplémentaires. Le consultant a donc dans ce cas une relation nouvelle à rechercher et à gérer, en plus de la relation consultant-client. Autre exemple : cette fois-ci on se place dans le cabinet de conseil (non indépendant) et on s'éloigne aussi de la relation prestataire-client. Le dirigeant "manage" une équipe de consultants qu'il a fallu recruter (est-ce que les bons choix ont été faits ?) et qui ont en charge diverses missions. De nombreuses incertitudes émergent car il est difficile de contrôler le travail de chacun d'eux, les résultats des missions étant difficilement évaluables et dépendant aussi du client.

Comme les prix ne semblent pas être un mécanisme satisfaisant face aux problèmes relevés, d'autres outils vont être mobilisés soit pour faciliter la rencontre de l'offre et de la demande (constitution du marché), soit pour faciliter la production en commun (coordination).

## B - Des solutions pour contourner ces différents problèmes

---

***"Comment obtenir davantage d'assurance que ce qui relevait effectivement de l'intervention et du pouvoir du prestataire ou partenaire a bien été fait et l'a été correctement"*** (J. DE BANDT 1998, p. 79). D'une part, cette citation exprime un problème, celui de l'évaluation de la contribution d'acteurs dans le cadre d'une production de conseils. D'autre part, cette citation invite à trouver des garanties qui permettraient de rassurer les clients.

Nous allons lister les différents moyens de réduire les incertitudes précédemment relevées. Nous suivons les mêmes étapes que précédemment à savoir : la définition des objectifs du client, la rencontre consultant-client, la relation de service, l'après relation de service.

### 1 - Davantage de lisibilité dans les objectifs du client

Il est important pour le chef d'entreprise d'avoir réfléchi sur les tenants et les aboutissants du changement surtout lorsqu'il s'agit de changements conséquents (par exemple redéploiement autour de nouveaux métiers, innovation organisationnelle, etc.). La réussite du changement dépend beaucoup de sa préparation : il faut bien définir le problème posé.

Le rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (1998) souligne l'importance du management par projet qui se concrétise par le questionnement

*Pourquoi, Quoi, Comment"* :

Pourquoi : identification des besoins (le diagnostic)

Quoi : la définition des objectifs<sup>160</sup>

Comment : le choix de la solution

Autrement dit, le changement doit s'inscrire dans le cadre d'un projet c'est-à-dire qu'il faut donner un sens au changement à opérer. **"Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne connaît pas son port"** (Rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie 1998 p. 24).

Le chef d'entreprise peut rencontrer des difficultés dans les différentes étapes du questionnement.

D'abord dans l'identification du besoin : ici des prescripteurs<sup>161</sup> peuvent intervenir afin de faire prendre conscience aux entreprises qu'elles peuvent progresser dans l'organisation/management, pour améliorer leur état de réactivité. C'est aussi leur faire apparaître les principaux changements souhaitables (prescripteur "sensibilisateur"). Son rôle est donc d'aider l'entreprise à se poser les bonnes questions par rapport à son évolution. Les efforts du prescripteur pour "ouvrir les yeux" du chef d'entreprise seront d'autant plus payants que leur relation est basée sur la confiance.

Ensuite dans la définition des objectifs : le client doit se fixer des objectifs réalistes, correspondant à des attentes tangibles, précises et si possible mesurables, en connaissance des contraintes... Les objectifs doivent être fonction du SVP de l'entreprise (de son savoir, vouloir, pouvoir) et de ses axes stratégiques. Le prescripteur peut aider ici le chef d'entreprise à réfléchir à l'opportunité du changement par rapport à sa stratégie.

Enfin dans le choix de la solution : à cette étape, le chef d'entreprise, assisté ou non  
<sup>160</sup> Selon J.-B. HUGOT (1993), l'un des moyens le plus connu pour définir avec le plus de précision possible l'objectif est de mettre en œuvre un processus itératif : Quel est notre objectif ? Pourquoi ? Pourquoi ? etc. jusqu'à ne plus pouvoir répondre, c'est-à-dire que l'on tient l'objectif réel.

<sup>161</sup> Les prescripteurs peuvent être : - soit institutionnels : ils ont pour mission, dans un cadre d'animation économique national ou local, d'agir sur l'évolution du tissu des entreprises dans une perspective d'amélioration de leur performance (prescripteurs publics du type *DRIRE*, *ANVAR*... ou parapublics du type *C.C.I.*, fédérations et syndicats professionnels...) ; - soit professionnels : il s'agit d'intervenants auprès des entreprises qui captent l'attention des dirigeants à l'occasion de leur mission professionnelle, leur rôle est important en tant que déclencheurs de contacts utiles qu'ils préconisent au chef d'entreprise (experts comptables, assureurs ou banquiers par exemple ; les banques semblent assez bien placés pour détecter le plus tôt les symptômes de problèmes pour l'entreprise). Remarquons que les entreprises vont vers les prescripteurs professionnels et que les prescripteurs institutionnels vont plutôt vers les entreprises (V. PEYRACHE 1994). L'entreprise mobilise donc ses réseaux de relations personnelles, mais ils semblent peu connectés entre eux (les prescripteurs professionnels ne sont pas tellement en relation avec les prescripteurs institutionnels). Pour ce qui est de l'action des prescripteurs institutionnels, des exemples sont donnés dans l'article de J. DE SAINT-MARTIN (1989) avec les *ARIST* Aquitaine et Midi Pyrénées (*Agence Régionale pour l'Information Scientifique et Technique*), les *C.C.I.* du Centre et de Valenciennes (*Chambre de Commerce et d'Industrie*).

pourra atteindre ces objectifs seul. Il faut donc avoir vérifier que les ressources requises n'existent pas en interne (analyse "*make or buy*" (J.-B. HUGOT 1993)) et ensuite faire appel ou non à un prestataire.

Dans ces différentes étapes de questionnement, on peut trouver le prestataire, à la place du prescripteur. En effet, parce que tout change en permanence, parce que le rythme de ce changement s'accélère de manière spectaculaire, parce que devant cet état de fait les chefs d'entreprise sont parfois désemparés et affichent des priorités incohérentes..., la présence du prescripteur ou du consultant est importante pour leur apporter un peu de recul, pour les accompagner dans leurs décisions.

## **2 - Différents moyens pour faciliter la rencontre de l'offre et de la demande**

Il s'agit ici de repérer les divers moyens qui pourraient favoriser la rencontre du couple cabinet conseil/entreprises ou organisations clientes.

### **a - Stimulations par des intermédiaires**

Dans ce cas, ce sont des individus ou des groupes d'individus qui vont favoriser la rencontre du client et du prestataire.

#### **Aide de prescripteurs**

Les prescripteurs par des conférences, des animations de clubs, des informations, des opérations collectives..., essaient de développer un "appétit du changement" chez les chefs d'entreprise. Quand le chef d'entreprise a pris conscience de l'importance et de l'impact des changements nécessaires, il s'agit de le motiver à vouloir les aborder. Il s'agit donc de faire passer l'entreprise d'un état de passivité à un état de réactivité (c'est-à-dire rendre réactives au changement les entreprises qui ne le sont pas).

Le prescripteur c'est donc "*celui qui se trouve dans l'environnement de l'entreprise*"<sup>162</sup> (Rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie 1998) et qui :

- parle du conseil et de son apport à la communauté économique ;

- le prescrit (ou le devrait...) à l'entreprise, au sens où il sent le moment où elle aurait besoin de conseil professionnel pour mieux avancer ;

- parfois travaille avec le conseil, en assistant l'entreprise dans sa relation avec celui-ci.

---

<sup>162</sup> Beaucoup d'acteurs peuvent influencer sur les décisions des chefs d'entreprise. Selon la typologie proposée par le *Groupe Bernard Julhiert*, on peut opérer une distinction entre les "*conseils naturels*" (les collaborations du chef d'entreprise, mais aussi les clients, les fournisseurs...), les "*conseils obligés*" (les experts comptables, le conseil juridique et fiscal, les banquiers) et les "*conseils choisis*" (les syndicats et autres associations professionnelles, les associations patronales et les institutions du type *C.C.I.*, *ANVAR*, *DRIRE*..., et l'ensemble des conseils du secteur marchand) (V. PEYRACHE 1994).



Le prescripteur est donc un "*relais*", un "*traducteur*" (J. DE SAINT-MARTIN 1989) qui va guider le chef d'entreprise à l'aide de diagnostics pour détecter des besoins latents, pour formuler une demande en matière de conseil, pour l'orienter vers les offreurs publics ou privés susceptibles d'apporter la meilleure réponse... Ils sont dans ce cas des présélectionneurs de cabinets, ils épaulent le chef d'entreprise, ils l'orientent vers des offreurs publics ou privés susceptibles d'apporter la meilleure réponse. Cela suppose bien évidemment que le prescripteur soit bien informé sur l'offre de conseil (nationale et régionale). L'indépendance des prescripteurs à l'égard des consultants est également primordiale, c'est-à-dire que le prescripteur ne doit pas chercher à recommander, sur critères subjectifs, tel "*produit*" ou tel cabinet (éviter le clientélisme), mais bien celui qu'il pense être le plus adapté au problème du client (critères objectifs)<sup>163</sup>.

### Aide d'associations d'acheteurs

Ces associations se situent du côté du client, elles cherchent à professionnaliser les acheteurs de conseil en proposant des méthodologies du "*comment acheter ?*". Elles développent des outils (méthodologies, critères, etc.) pour le client, afin qu'il juge de la qualité du conseil. Ces associations ne sont pas des prescripteurs, elles ne sont pas l'interface entre le client et le consultant : le client négocie toujours, il reste libre et certainement plus à même de sélectionner le cabinet le plus approprié à sa situation.

### Bouche à oreille

Bien souvent c'est le bouche à oreille qui va aider le client dans son choix (G. TOCQUER, M. LANGLOIS 1993). C'est donc par l'intermédiaire de son réseau personnel que le client obtient des informations : de cette manière, il a connaissance des niveaux de satisfaction des entreprises ayant déjà eu recours au prestataire concerné, d'où l'importance pour le cabinet de la gestion de la relation avec la clientèle tout au long du processus de prestation, pour que celle-ci transmette à son entourage une image positive du consultant ou du cabinet. Le client assure donc une fonction commerciale dans la mesure où il fait la promotion du service auprès d'amis, de collègues ou d'autres clients par le bouche à oreille (G. TOCQUER, M. LANGLOIS 1993).

Cependant ce genre d'information comporte une dimension subjective forte. Un client peut être tout à fait satisfait du travail d'un consultant, alors qu'un autre client avec le même consultant peut être très déçu. Cela est lié au fait que la personne qui recommande le prestataire ne connaît pas forcément le besoin précis de son collègue et l'oriente sur un cabinet qui n'est peut-être pas le plus à même de répondre à son problème.

Apparaissent donc des intermédiaires qui vont lever partiellement l'incertitude sur la qualité (du fait de l'indétermination du produit et du différé d'évaluation) par la diffusion de noms, de jugements, d'informations..., aux clients potentiels. On passe alors d'une relation bilatérale (client-prestataire) à une relation triangulaire où un médiateur se porte caution et

---

<sup>163</sup> Les prescripteurs, pour être neutres, doivent s'en tenir aux listes élaborées par les syndicats professionnels, par l'OPQCM... Autrement dit, ils doivent se référer aux critères que la profession est en train d'élaborer. En agissant de la sorte, ils renforceront la crédibilité et l'efficacité de ces tentatives de régulation (ALGOE Management - CEDES 1993 a).

garantit la rationalité de l'échange. En effet, comme il existe peu de sources d'informations précises sur les cabinets disponibles dans chaque segment, et comme les caractéristiques des prestations rendent la confiance difficile à accorder, les entreprises (ou organisations) recherchent souvent des cautions apportées par un tiers (par exemple : appui d'un assistant technique à l'industrie -ATI-<sup>164</sup> d'une C.C.I., syndicats professionnels, chefs d'entreprise-confrères qui ont déjà eu une expérience avec le conseil, consultants qui ont déjà travaillé dans l'entreprise mais sur un autre sujet et qui pourraient indiquer d'autres confrères, etc.).

### **b - Stimulations financières**

Nombreuses sont les entreprises qui ont compris que leur compétitivité et leur développement dépendaient de l'acquisition de connaissances, en constante évolution, dans tous les domaines. Dès lors, le recours au conseil apparaît comme un atout important, mais bien souvent trop onéreux, pour les PME-PMI.

Dans ces conditions, les *Fonds Régionaux d'Aide au Conseil (FRAC)* ont été mis en place par les pouvoirs publics pour aider à la mise au point de projet de développement des entreprises, susceptibles de contribuer à l'amélioration de leur compétitivité. Cela a eu pour conséquence de dynamiser le marché du conseil. Concrètement, une entreprise projetant de recourir aux services de sociétés de conseil peut bénéficier d'une aide publique dès lors que son projet est bien défini, qu'elle a choisi son consultant sur la base d'une proposition écrite, et qu'elle remplit un certain nombre de conditions<sup>165 166</sup>.

Le ministère du travail va également jouer le jeu : en 1989 une subvention de 75 millions de francs était dégagée pour inciter les PME à faire appel aux consultants dans les domaines des relations sociales, de la formation aux nouvelles technologies ou de la gestion prévisionnelle de l'emploi.

On peut aussi citer l'aide aux services à l'innovation de l'ANVAR qui va financer les frais de conseils et d'études dès lors qu'ils représentent des services apportés à un projet d'innovation. Ces frais peuvent concerner une étude de marché, une analyse de la valeur, une étude de faisabilité industrielle, le design, la mise aux normes, la propriété industrielle, l'information scientifique et technique, la recherche de partenaires...

<sup>164</sup> Ils assurent le contact entre les entreprises, la circulation de l'information, le diagnostic des besoins des entreprises, l'intervention légère de conseil ou la prescription d'autres intervenants plus spécialisés (privés ou publics).

<sup>165</sup> Par exemple, les entreprises clientes doivent : - employer moins de 500 personnes ou appartenir à un groupe de moins de 500 personnes ; - être françaises ; - être saines financièrement ; - appartenir aux secteurs suivants : industrie, BTP, transports, commerce de gros, tourisme ou hôtellerie, services aux entreprises.

<sup>166</sup> Voir également ALGOE Management-CEDES (1993 a). *Étude FRAC en Rhône-Alpes*. Rapport final. Ce rapport est organisé en deux parties : la première fait le bilan des FRAC, présente l'analyse détaillée des informations recueillies auprès de chefs d'entreprises et de dirigeants de sociétés de conseil ; la deuxième présente une synthèse et des recommandations sur l'avenir des FRAC et notamment sur la politique régionale de soutien aux entreprises. Conclusion importante de l'étude : le FRAC a exercé un effet de professionnalisation de l'offre de conseil nouvellement créée en particulier à travers les exigences de formulation de contrats (jointes aux dossiers de demandes d'aides) et d'identification des spécificités des savoir-faire des petits cabinets.

### **c - Stimulations par signaux**

Après avoir mis l'accent sur différentes stimulations directes (par des individus ou financières), nous nous intéressons ici à tous les signaux envoyés par le prestataire qui lui permettent de se démarquer de la concurrence et d'attirer (rassurer) les clients. Ils représentent autant de stimulations indirectes.

#### **Concernant le processus de prestation**

Une information de base pour le client apparaît dans la certification du "Système Qualité" (assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations associées)<sup>167</sup>. Par exemple, une entreprise certifiée *ISO 9001* démontre la maîtrise des processus de réalisation du "*produit*", plus précisément cette certification garantit le système qualité de la conception jusqu'au soutien après la vente. Cette certification rend visible l'effort et les dispositions permanentes du cabinet de conseil en matière de qualité/conformité ; elle lui permet alors de mieux gérer l'allocation de ses moyens en personnel selon les missions (meilleure cohésion interne), de mieux maîtriser ces dernières (plus grande satisfaction du client), de mieux capitaliser le savoir-faire acquis (retombées positives sur l'organisation), et comme la certification fait référence à une norme internationale, elle permet au cabinet d'établir une relation de confiance avec ses clients nationaux et étrangers...

Cette certification est un instrument de la confiance en matière de qualité/conformité, mais peu pertinent en matière de qualité/performance, comme on a trop tendance à le croire<sup>168</sup>, c'est-à-dire que le référentiel *ISO 9001* n'est pas attaché à un niveau de performance du "*produit*". En effet, il n'a pas la force probante en matière de qualité qu'il a pour une entreprise industrielle, où l'évaluation de la qualité/performance ne pose pas de problème. Pour valoriser cette qualité/performance, les cabinets cherchent à produire des références (sur la plaquette on peut trouver une liste de clients -souvent renommés-satisfaits). Finalement le certificat ne prouve rien d'autre que la conformité du système qualité, ce n'est donc pas le produit lui-même qui est certifié.

#### **Concernant le consultant**

Le meilleur moyen pour rassurer le client sur un consultant est de produire une

---

<sup>167</sup> C'est une tierce partie qui va délivrer les certifications c'est-à-dire qui va confronter le système qualité de l'organisation au référentiel *ISO* (*International Standard Organization*). Cette tierce partie peut être l'AFAQ (*l'Association Française pour l'Assurance Qualité*) : elle est composée de différents comités sectoriels parmi lesquels un comité chargé d'octroyer des certifications d'assurance-qualité dans tous les services à dominante intellectuelle. La certification AFAQ apporte de nombreux avantages : par la reconnaissance d'un système qualité, elle apporte un stimulant à l'organisation et à l'amélioration de ce système ; elle représente un mode de preuve "assurance de la qualité" ; elle constitue un des outils du développement économique international ; elle garantit, par la formalisation que suppose le certificat, la conservation des connaissances et des pratiques de l'entreprise...

<sup>168</sup> "Très peu de gens savent ce qui se cache derrière ces «labels d'excellence» qui ne reflètent que l'existence d'un modèle organisationnel référencé ISO" (réflexion d'un consultant indépendant lors d'une interview à la revue de la CICF 1998, p. 15).

certification de la qualification de cet individu. En France, la certification de personnes est peu développée (prééminence du diplôme sur le savoir-faire). Cependant des initiatives se développent pour permettre à des consultants de travailler mieux en réseau sur la base de compatibilité des individus tant au niveau de leur compétence que de la déontologie : c'est le principe de la qualification *AQCERA* développée en Rhône-Alpes (*Association pour la Qualité du Conseil en Rhône-Alpes*), la qualification porte sur les consultants et non sur les cabinets.

Même s'il n'y a aucune barrière à l'entrée dans le conseil, il n'est pas inutile (bien au contraire) pour les consultants d'être préparés à l'exercice de ce métier. C'est dans cette logique qu'est née l'*IDCE* (*l'Institut pour le Développement du Conseil d'Entreprise*) en 1987 à Angers. C'est un établissement d'enseignement supérieur, à finalité professionnelle qui dispense un entraînement à l'exercice du métier du conseil et de l'ingénierie. En fait, cet établissement est né de la constatation d'une méconnaissance, par les jeunes ou les cadres, des métiers du conseil. La formation se veut très pragmatique et opérationnelle, il s'agit de faire comprendre la démarche de conseil, par exemple les relations conseil-entreprise, la préparation et le déroulement d'une mission, les techniques et méthodologies utilisables... C'est pourquoi, de nombreux professionnels du conseil interviennent, de même que des stages prolongés en entreprises ou en cabinets sont prévus (importance de la formation sur le terrain)<sup>169</sup>. Le cycle d'enseignement et d'apprentissage est sanctionné par un diplôme qui donne le titre de *Consultant IDCE* lequel est homologué par l'État niveau 1. Etre en mesure de prouver que les membres de son équipe sont passés par une école des consultants est encore un moyen pour le cabinet d'afficher son professionnalisme.

### Concernant le cabinet

Savoir qu'un cabinet est pérenne, d'une part cela signifie que malgré la concurrence, malgré les exigences des clients..., il est toujours compétitif et viable ; d'autre part, c'est l'assurance de se retrouver plus tard pour par exemple prolonger la mission<sup>170</sup>. En effet, si le cabinet a donné satisfaction pourquoi, plus tard, faire appel à un nouveau prestataire, inconnu..., cela engendrerait des coûts importants (coûts de recherche d'informations, pertes de temps, etc.) et des incertitudes.

Afficher un label c'est également rassurant pour le client : s'adresser à une organisation qualifiée limite les risques surtout quand le client se retrouve en face de petites structures sans enseigne connue. L'*Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management (OPQCM)* est une association<sup>171</sup> à but non lucratif qui a pour

---

<sup>169</sup> J.-B. HUGOT (1993) souligne le succès de cet établissement aux vues des statistiques sur les anciens élèves : 68 % ont à la sortie intégrés des structures de conseil, ou crée la leur, et 16 % font du conseil en interne.

<sup>170</sup> Le gage de la pérennité : un équilibre entre volume des prestations, activité commerciale, RD, formation, mise en oeuvre de méthodologies...

<sup>171</sup> Cette association a été fondée en 1979 à l'initiative du Ministère de l'Industrie et des deux chambres syndicales (*CICF* et *SYNTEC*).

mission de délivrer aux sociétés de conseil un label de qualité, de caractère national, dans un ou plusieurs domaine(s) spécifique(s) (par exemple : qualité, ressources et structures humaines, etc.) reconnu par la profession, les entreprises et le Ministère de l'Industrie. Le label représente une sorte de garantie pour le client, ce qui peut l'inciter à recourir au conseil.

Actuellement, cet office compte environ 500 membres. La qualification s'appuie sur une procédure d'admission qui se base sur sept critères (J.-B. HUGOT 1993) :

- l'ancienneté, 5 ans au minimum ;

- la solidité financière, gage de pérennité ;

- l'exercice à titre principal de la profession de conseil ;

- l'indépendance, le cabinet ne doit pas dépendre d'une entreprise extérieure au conseil et doit être en situation de concurrence ;

- le professionnalisme des intervenants, un tiers des consultants au moins doit exercer depuis plus de 5 ans, leur curriculum vitae est demandé ;

- la qualité des interventions, attestée par les clients ;

- le respect de la déontologie, portant notamment sur des règles d'exclusivité de la mission, de compétences du personnel mis à disposition, de rémunération et de confidentialité.

Cette évaluation de l'OPQCM est une information précieuse pour le client (qualification réalisée de façon sérieuse à partir de critères de sélection sévères et tangibles : ancienneté, attestation de client, bilan comptable, etc.), même si elle ne renseigne que très partiellement sur les compétences réelles du cabinet. En effet, cette qualification ne signifie en rien qu'un cabinet qualifié dans un domaine qui intéresse l'entreprise cliente satisfera l'ensemble de son besoin de qualité/performance. Pour terminer nous dirons seulement que les cabinets qualifiés constituent un vivier possédant un professionnalisme minimum et une compétence minimale (attestation des clients) dans un ou plusieurs des treize domaines de qualification répertoriés. Mais le raisonnement n'est pas réversible : les organisations absentes de l'OPQCM ne sont pas pour autant douteuses.

S'ouvrir à la communication en diffusant des informations sur le cabinet est aussi un moyen de se démarquer de la concurrence et d'attirer de nouveaux clients. Mais les informations extérieures sont encore trop réduites : ***"(...) pas de statistiques officielles, des organisations professionnelles partiellement représentatives, peu d'ouvrages français sur la question, aucun support de presse jusqu'au lancement de la Lettre***

**du Conseil en mai 1992"** (J.-B. HUGOT 1993). Cette ouverture à la communication contribuerait à une plus grande lisibilité pour les clients potentiels et pour tous les autres acteurs tels que C.C.I., syndicats professionnels...

Afficher un code de déontologie propre au cabinet ou par l'intermédiaire d'une adhésion à un syndicat professionnel (CICF ou SYNTEC), c'est le moyen de signaler aux clients que le cabinet respecte des règles dans l'exercice de son métier. Par exemple, les adhérents du SYNTEC (syndicat professionnel constitué des firmes les plus importantes du point de vue de la taille et de la notoriété<sup>172</sup>) se reconnaissent dans des valeurs déontologiques communes cristallisées dans un code d'honneur de la profession, cela garantissant un haut niveau de professionnalisme. De plus, le règlement du SYNTEC prévoit que ces membres doivent être qualifiés OPQCM ou le devenir dans les deux ans qui suivent leur admission au syndicat. Du côté du CICF Management, la présidente C. GILBERT fait ressortir la même logique dans l'éditorial de la revue de la CICF (1998, p. 3) : **"La notoriété de notre Syndicat Professionnel, fédérateur d'expériences utiles à tous les domaines de l'Économie, permet d'apporter à nos Clients la garantie d'un haut niveau de compétences associé à un profond attachement à une déontologie"**.

Appartenir à un réseau c'est prouver sa capacité de mobilisation sur de plus ou moins grands projets, sa capacité de compléter son offre (signe d'ouverture permettant une offre plus globale). Cependant le travail en réseau ne s'improvise pas : le partage de valeurs communes et d'habitudes de travail en constituent la clé de la réussite. A ce niveau aussi il y a une certaine déontologie à respecter : c'est-à-dire respecter la place de chacun des partenaires dans le travail en réseau.

La participation à un réseau est aussi une évaluation implicite en matière de qualité : elle indique que le cabinet a subi une évaluation "positive" quant à son professionnalisme de la part de ses confrères. Cependant, il ne faut pas en déduire que les cabinets de petite taille, qui ne sont pas en réseau, n'ont pas ce caractère professionnel minimal.

### 3 - Réduire les incertitudes dans la relation de service

Pour limiter les incertitudes qui peuvent planer du fait des imperfections informationnelles, il faut veiller à bien définir la mission pour éviter les surprises ultérieures.

Cela passe par une bonne définition du rôle de chacun en se posant diverses questions, du type : pour parvenir à la situation idéale, le conseil sera-t-il chargé de l'ensemble de l'opération dans ses moindres détails ou sera-t-il assisté de quelques personnes de l'entreprise ? Selon J.-B. HUGOT (1993), les missions qui réussissent le mieux sont celles qui dès le départ ont réuni un consensus sur leur finalité.

---

<sup>172</sup> Actuellement, ce syndicat professionnel regroupe trois professions de services intellectuels aux entreprises : l'ingénierie, les services informatiques et le conseil, lequel est divisé en études de marché, management, recrutement et relations publiques. Les quatre missions essentielles du SYNTEC sont (J.-B. HUGOT 1993) : \* la promotion des intérêts collectifs professionnels, moraux, économiques et sociaux des sociétés de conseil ; \* l'assistance à l'intervention de ses adhérents sur les marchés nationaux et internationaux et leur représentation auprès des pouvoirs publics ; \* la concertation avec les professions connexes et les opérateurs en France, en Europe et sur les marchés extérieurs ; \* l'organisation de la concertation et des échanges professionnels pour ses adhérents.

La réduction des incertitudes passe également par la contractualisation.

Le contrat est un point de convergence entre les attentes de l'entreprise et la proposition du cabinet de conseil<sup>173</sup>. Il présente donc les objectifs de l'entreprise (fidèle à sa formulation initiale ou reformulés par le cabinet de conseil), qui devient le maître d'ouvrage confiant le travail au maître d'oeuvre.

La contractualisation c'est finalement l'assurance de réaliser une prestation dans la clarté. C'est l'occasion de fixer les obligations de moyens<sup>174</sup> et/ou de résultat du prestataire<sup>175</sup>, mais aussi de l'entreprise cliente, de fixer également les aspects propriétés intellectuelles et confidentialité réciproque (par exemple fixer d'un commun accord la durée de la confidentialité ou une exigence d'exclusivité du conseil, la propriété de la prestation, etc.)<sup>176</sup>.

La contractualisation va permettre de fixer le type de facturation le mieux adapté. Plusieurs solutions sont envisageables :

- un contrat selon la durée prévue : le consultant détaille le nombre de jours qu'il devra passer sur chacune des étapes. Des problèmes se manifestent pour revenir en arrière si des événements non prévus initialement apparaissent ;

- un contrat selon la formule "régie", c'est-à-dire au temps passé réellement, il faut alors avoir une grande confiance en son consultant ;

- un contrat au forfait quand il s'agit de mission où les résultats sont identifiables et où la participation de l'entreprise cliente est claire, le temps passé est alors le problème du consultant. Si le contrat dépasse le temps que le consultant s'est imparti, il aura tendance à accélérer au détriment de la qualité ;

- un contrat selon les résultats, quand ils peuvent être mesurés. Mais comment facturer en fonction des résultats alors que le consultant n'en est pas totalement maître (le client

<sup>173</sup> Cependant le cahier des charges précis et rigoureux que le consultant devrait respecter est chose rare en matière de conseil en management (J.-B. HUGOT 1993). D'ailleurs, un cahier des charges trop rigide peut être une entrave à la créativité des consultants.

<sup>174</sup> L'engagement de moyens ne dit pas faiblesse de la mission voire déresponsabilisation du consultant. En effet, des engagements de moyens clairs, objectifs, prévus tels que le temps passé, le nombre de réunions à animer, les dates limites..., contraignent le prestataire.

<sup>175</sup> Selon le type de mission, il pourra être possible de fixer des obligations de résultat au prestataire : plus la matérialité du résultat se rapprochera de celle de la production manufacturière, plus l'engagement de résultat s'imposera.

<sup>176</sup> Beaucoup de prestations sont engagées sans que la contractualisation intervienne. Des contrats de conseil type (par exemple celui édité par le Ministère de l'Industrie) ne demandant qu'à être adaptés à chaque cas peuvent être utilisés comme trame de la contractualisation.

intervient) ?

un contrat avec des formes d'intéressement aux résultats où les prestataires sont rémunérés selon les temps et tarifs convenus et en plus se voient reconnaître des droits sur les profits escomptés en cas de succès.

Le contrat doit également prévoir toutes les revues de projet, les évaluations de l'avancée de la prestation...<sup>177</sup> En effet, la confrontation est très souhaitable non seulement pour réagir dans l'immédiat mais également pour identifier les pistes d'amélioration de la qualité pour des prestations futures.

Quand les projets sont complexes, à forts enjeux, le chef d'entreprise peut avoir intérêt à s'adjoindre d'un *assistant à maîtrise d'ouvrage* (AMO). Il a pour fonction de conseiller dans les phases critiques du projet : validation de l'expression du besoin, du cahier des charges, de la solution retenue... Il participe aux revues de contrats et valide ou non les avancées. Il n'est pas un acteur du changement comme l'est le cabinet conseil (maîtrise d'oeuvre) mais un assistant à la maîtrise d'ouvrage ; par exemple, il sera le lien entre le client et le prestataire lorsqu'il y aura un écart important de langage entre les deux. Il favorise également la capitalisation du savoir, le transfert de connaissances (c'est de cette manière que l'entreprise reçoit la valeur maximum). Il a un rôle très important quand il y a plusieurs intervenants prestataires (conseil, ingénierie, fournisseurs). L'AMO est souvent le prescripteur : auparavant incitateur ou lanceur de conseil, il est ensuite un accompagnateur du développement.

La réduction des incertitudes passe aussi par le respect par le prestataire d'une déontologie tout au long de la relation de service. Celle-ci intègre plusieurs dimensions :

accepter une mission si et seulement si le prestataire en a le temps<sup>178</sup> et les moyens ;

apporter une solution selon les besoins de l'entreprise et ses capacités (il faut savoir faire progresser l'entreprise selon ses capacités, c'est-à-dire ne pas installer des solutions que l'entreprise ne pourra pas s'approprier et parfois ne pas hésiter à refuser une mission si les conditions de la réussite ne sont pas réunies du côté du client)<sup>179</sup>

transférer son savoir autant que possible pour que le changement soit opéré et produise une valeur maximale ;

<sup>178</sup> Le temps, c'est la chose la plus précieuse pour un cabinet car il la vend, mais pour l'entreprise, c'est une contrainte. Il faut donc aller vite. Mais, selon les auteurs du rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (1998, p. 27), pour réussir le changement il ne faut pas brider les étapes, mais plutôt : "saver faire respirer un projet".

<sup>179</sup> L'avis d'un consultant indépendant, interviewé dans la *revue de la CICF* (1998, p. 14) résume cette idée : "(...) il s'agit de prendre en compte les besoins d'un client, de l'écouter et de lui apporter autre chose que des solutions toutes faites. Notre rôle est de l'aider à réfléchir sur ses enjeux, ses contraintes, ses objectifs, ses valeurs, son projet. Nous devons l'aider à découvrir les différentes solutions qui s'offrent à lui, les évaluer en termes de coût, de faisabilité et de réussite. A partir de là, le client choisit la solution qui lui convient le mieux."



#### 4 - Une fois la prestation terminée, tirer les leçons de la mission pour l'avenir

Il est important que les acteurs restent en contact même une fois la prestation terminée (on se situe ici dans le processus d'utilisation) : du côté du client, pour ne pas être lâché trop vite tout seul et pour retirer le maximum d'effets ; du côté du prestataire, pour donner une image de sérieux, pour assurer le suivi<sup>180</sup>, pour être informé sur les effets et par là avoir des points de repère pour des prestations futures et aussi pour s'assurer de la bonne appropriation du savoir-faire. Il s'agit en fait pour le consultant de "*prendre le pouls*" de l'entreprise (expression d'un consultant indépendant interviewé dans la *revue de la CICF* septembre 1998). Dès lors, la construction de procédures opérationnelles (coproduction) doit être accompagnée de la construction de procédures sociales (évaluation) ; ces procédures témoignent de l'attention portée à l'utilisation et sont destinées à la définition et à la production d'effets utiles, mais aussi à la prévention d'effets indésirables (A. LAURENT 1997).

L'expérience vécue du côté du prestataire comme du côté du client (apprentissage de l'utilisation de conseil, apprentissage dans le recours aux aides..., c'est-à-dire professionnalisation de la demande (V. PEYRACHE 1994)) servira de référence pour la suite. Il est important de tirer les leçons de la mission : si les objectifs préalablement définis n'ont pas été atteints, qu'est-ce qui a pu contrarier le projet ? Les erreurs d'aujourd'hui doivent être comprises pour ne pas être reproduites dans le futur.

Donc il est important de faire le point sur :

- le résultat de la mission proprement dite, c'est-à-dire vérifier que les objectifs décrits dans la proposition (dans le contrat) sont atteints. Bien évidemment cela n'est possible que si les objectifs définis au préalable sont "tangibles" ;

- le déroulement de la mission surtout si on ne peut juger des résultats : il s'agit ici de faire le point sur la qualité de la proposition, l'observation des différentes étapes, les documents remis, les présentations orales... ;

- la relation avec le client, c'est-à-dire vérifier si le consultant était adapté à l'entreprise et à sa problématique. Cela concerne les compétences techniques mais également les qualités relationnelles et pédagogiques, capacités de dialogue, de se mettre à la place des autres.

Du côté du client comme du côté du prestataire, si l'expérience est réussie, il y a enrichissement avec appropriation individuelle (d'un bagage technique ou d'une manière de penser pour le client, d'une expérience pour le consultant<sup>181</sup>) et peut-être diffusion aux

<sup>180</sup> L'étude *FRAC* en Rhône-Alpes (ALGOE Management - CEDES 1993 a, p. 72) met l'accent sur une difficulté majeure à laquelle se heurte les conseils : faire prendre en compte par le client la phase aval du conseil. Un consultant interrogé disait notamment : "*on souhaiterait que le client nous demande pour assurer le suivi sur la base de 2 journées par an. Mais les PME n'achètent pas et pensent que c'est compris dans le prix de vente. Si on le met dans le prix initial, le client le fait supprimer !*".

autres membres de l'entreprise ou du cabinet (apprentissage organisationnel)<sup>182</sup>. Mais, toute la question est de passer d'un savoir informel à un savoir rendu objectif et transmissible. La difficulté sera de capitaliser les leçons du projet car c'est une source d'intelligence collective (côté prestataire et côté client) à condition d'organiser le drainage de la richesse acquise vers le patrimoine collectif (Rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie 1998). Dès lors, la valeur d'utilisation s'apprécie dans la durée et résulte d'interdépendances.

### Conclusion B

L'ensemble des solutions mises en évidence dans cette sous-section montre qu'il est possible de limiter (et non de supprimer) les problèmes de constitution de marché (c'est-à-dire les problèmes de rencontre de l'offre et de la demande) et les problèmes de coordination (c'est-à-dire les problèmes de la production en commun).

Finalement, lorsque l'on a affaire à des "*produits*" marqués par l'incertitude sur la qualité et par l'asymétrie de pouvoir, seuls les dispositifs collectifs assurent le démarrage et la continuité de l'échange et, "*(...) loin de réduire son efficacité globale, ils sont au contraire indispensables pour y parvenir*" (L. KARPIK 1995, p. 262). Cela dit, ils ne sont pas une garantie totale au succès de la transaction.

### Conclusion Section 3

---

L'objectif de cette section était de dépasser la perspective dichotomique et descriptive de la deuxième section (d'un côté les clients, de l'autre les prestataires), pour aborder le marché du conseil en management sous l'angle des interactions entre offreurs et demandeurs. Pour ce qui est de l'aspect production, nous avons surtout mis l'accent sur les problèmes liés aux interactions consultant/client et peu finalement aux problèmes liés aux interactions prestataire/partenaire(s) (coordination inter-firmes) et consultants/dirigeant du cabinet (coordination intra-firme)<sup>183</sup>. Cela ne veut pas dire que ces interactions-là ne posent pas de problèmes, mais l'organisation de cette première

<sup>181</sup> Selon le rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (1998), la prestation de conseil est un échange entre le consultant et le client. Il est donc naturel que le conseil reçoive, même si son rôle est essentiellement de donner : un consultant donnerait 80 et retirerait 20 d'une mission.

<sup>182</sup> Une caractéristique attribuée par certains aux services aux entreprises est leur périssabilité (E. VOGLER 1992 a) : un service ne peut être stocké, il est consommé en même temps qu'il est produit. De même, pour A. SMITH (1776) "*les services disparaissent en général à l'instant même de leur prestation, ils laissent rarement après eux quelque trace de valeur qui puisse permettre de se procurer ensuite une quantité de service égale*". Nous ne sommes pas totalement en accord avec cette idée : lorsque le client a participé activement à la mission, il a en même temps appris au contact du prestataire. Il pourra donc reproduire plus tard des méthodes, des techniques..., voire même en faire profiter des membres de son entreprise. Ainsi selon nous, une prestation ne "périt" pas mais va vivre et se développer selon le degré de participation du client à la mission.

<sup>183</sup> Nous nous plaçons du point de vue du cabinet de conseil, aussi laissons-nous également de côté les questions de coordination interne pour l'entreprise cliente.

partie ne nous conduisait pas à les aborder directement, et notamment cette troisième section se focalisait précisément sur la rencontre du consultant et du client.

Sur le marché du conseil, une demande s'exprime, consciente de ses faiblesses pour asseoir sa compétitivité et de ses difficultés dans son développement, consciente également de l'intérêt qu'elle a à recourir à des professionnels du conseil. Ces derniers, forts de leur expérience, accumulée auprès des clients et plus ou moins formalisée, cherchent à répondre aux demandes en transférant et diffusant leurs connaissances. Cependant leur rencontre n'est pas toujours aisée (problèmes de constitution de marché), et quand elle a lieu elle peut ne pas satisfaire pleinement l'une ou l'autre des parties prenantes (problèmes de production en commun).

Que l'on se place avant, pendant ou après la relation de service, il y a toujours des doutes et des incertitudes qui planent. Cela provient de la nature du "*produit-conseil*" qui est à construire. On est en face d'un service, dont le contour ne peut être initialement défini, et ne peut pas non plus être défini *a posteriori* : la valeur d'une prestation dépend des objectifs atteints ou non, des effets positifs ou négatifs à plus ou moins long terme et plus ou moins diffus. A l'inverse du bien où la description du produit et des inputs nécessaires à sa production est aisée, dans les services ni la prestation, ni la manière de la construire ne sont clairement définissables, d'où les multiples incertitudes qui en résultent.

Face à ces problèmes des solutions existent, elles consistent à rendre les prestations un peu plus transparentes, à apporter de la confiance dans les transactions... Ces solutions passent par l'intervention de tierces parties (pouvoirs publics, associations professionnelles, organismes divers, autres clients, prescripteurs, etc.) qui peuvent justifier, soit par leurs expériences passées, soit par leur connaissance du milieu du conseil, du sérieux d'un cabinet, et/ou de ses consultants, et/ou de ses prestations. Ces solutions visent à développer un peu plus ce marché afin qu'il y ait une plus grande adéquation entre l'offre et la demande ; elles visent donc à faciliter les transactions.

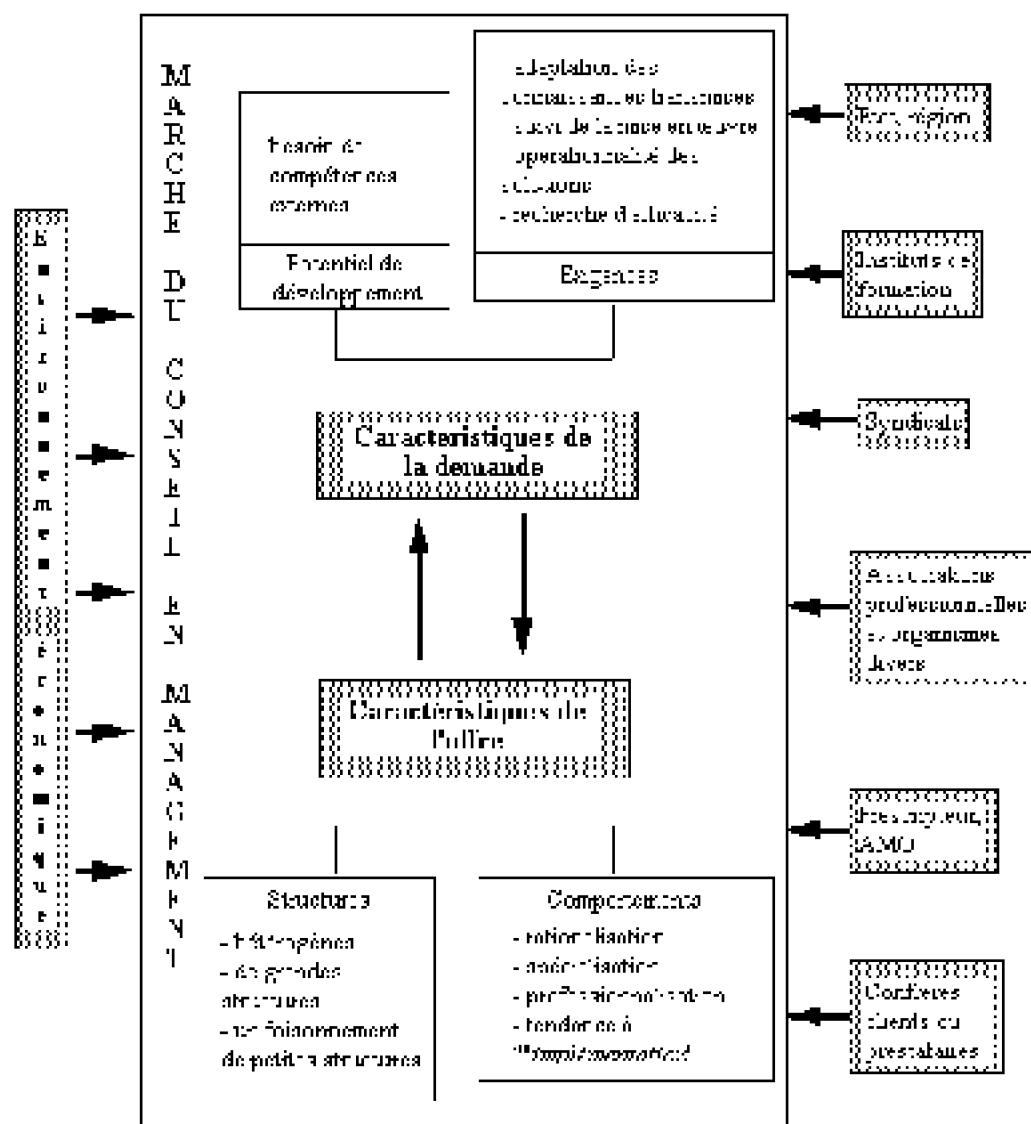
Pour ce qui est de la production en commun, ce sont les acteurs en présence qui vont développer des aptitudes à se coordonner, à gérer leur face à face. Un accent particulier est donc mis sur la relation de service, et plus précisément sur sa dimension (inter)personnelle, et sur sa dimension d'interaction cognitive (processus de connaissance lié à des questions-réponses).

Qu'il s'agisse des solutions facilitant les transactions (la constitution et le développement du marché) ou de celles facilitant la production en commun, toutes émergent des interactions individuelles. Les individus sont donc des acteurs qui développent des aptitudes à se réguler et à produire ; ils sont donc au coeur de la transformation des formes de production (A. LE ROY 1997).

Quelles qu'elles soient, ces solutions cherchent à rassurer le client : il reçoit et veut recevoir le maximum, mais il donne aussi et ne voudrait pas gaspiller son argent ou voir partir des informations à la concurrence. Autrement dit, il faut introduire de la confiance (pour stimuler les transactions et faciliter la production en commun) et c'est le but de ces solutions même si elles ne sont que partielles, même si elles ne peuvent supprimer toutes les incertitudes.

Pour finir, cette section a permis de dépasser le couple consultant/client en mettant l'accent sur le rôle d'autres acteurs ou institutions en relation soit avec les offreurs, soit avec les demandeurs, et qui structurent le marché. Parmi ces acteurs ou institutions, on retrouve les pouvoirs publics, les instituts de formation, les mouvements d'initiatives patronales, les associations professionnelles et organismes divers, les prescripteurs, les assistants à maîtrise d'ouvrage, les confrères clients ou prestataires...

Cela nous permet alors d'enrichir notre schéma (cf. ci-dessous) concernant le marché du conseil en management et de compléter notre définition : le **conseil en management** est une **intervention d'aide au changement** qui vise notamment à améliorer, développer et faciliter la transformation d'une entreprise ou d'une organisation. Cette intervention peut être réalisée en interne, ou bien être confiée à des **professionnels** externes qui vont **transférer** des connaissances accumulées par ailleurs. Dans ce cas, on parlera d'une **intervention indépendante et objective** où il s'agit pour le prestataire de construire une **solution opérationnelle** avec la participation du client afin de structurer son processus d'apprentissage et donc d'apporter les meilleures garanties d'un transfert réussi des connaissances avancées et d'atteindre les objectifs fixés au préalable. Néanmoins, si on n'en reste au couple consultant/client, cette acception du conseil en management est réductrice et non conforme à la réalité ; il s'agit donc de l'élargir en prenant en compte les **réseaux relationnels** relativement complexes qui structurent l'offre et la demande.



## Conclusion Partie 1

L'objectif de cette première partie était double : il s'agissait d'une part, de planter le décor c'est-à-dire de préciser autant que possible les contours du conseil en management, et d'autre part, de décrire le fonctionnement du marché.

Les deux premières sections permettaient de glisser de l'activité aux acteurs du conseil en management, et surtout de souligner les conditions d'émergence et de structuration d'un véritable marché qui a ses propres caractéristiques, ses propres règles. Il s'agit en fait d'un marché tout à fait singulier de par son ouverture (pénétration du marché aisée) : les investissements matériels sont négligeables et il n'y a pas de barrières à l'entrée (aucun diplôme n'est exigé), ni à l'exercice, à l'inverse de professions réglementées du type experts-comptables ou avocats régies par un ordre. Par

conséquent, on pourrait imaginer qu'il y ait sur ce marché "non réglementé" des comportements très hétérogènes parmi les offreurs ou un faible professionnalisme..., et pourtant on observe une certaine discipline.

Cette phase d'"imprégnation" terminée, il s'agissait ensuite de rompre avec une perspective dichotomique (d'un côté les clients, de l'autre les prestataires) pour souligner la dynamique inhérente à ce marché, résultat des interactions entre offreurs et demandeurs. Parce que la situation est ambiguë (quel problème, quelle prestation, quel cabinet ?), parce que la question comme la réponse au problème du client sont multidimensionnelles (d'où une indétermination du "*produit*" et un contrôle délicat du travail du prestataire), parce que des facteurs exogènes non pris en compte au départ peuvent apparaître (J. DE BANDT 1998)..., des problèmes de constitution du marché et de coordination de la production (coproduction) se manifestent.

Fort heureusement ces problèmes, doutes, incertitudes ne sont pas sans solution. Pour faciliter les transactions (et donc la constitution du marché), le client peut choisir un cabinet membre d'une organisation professionnelle, consulter des prescripteurs, des annuaires, des revues spécialisées qui donnent des informations générales sur les cabinets... ; le prestataire peut s'entourer de certifications, qualifications, présenter des expériences réussies... Autrement dit, il s'agit d'être attentif à divers flux "non monétaires"<sup>184</sup> qui traversent le marché et diffusent des informations plutôt qualitatives (sur les prestations, les cabinets, les consultants..., par l'intermédiaire de prescripteurs, de confrères, d'acteurs publics, d'associations et d'organismes divers...) mais aussi incertaines et parfois subjectives. Ces flux visent à rassurer les parties prenantes et donc à apporter plus de confiance dans les transactions. Ils concernent la mise en relation des offreurs et des demandeurs mais ne font pas totalement disparaître les incertitudes pour la suite (processus de prestation). Ensuite, pour faciliter la production en commun et éviter les déceptions futures, il est bien d'engager une véritable relation de partenariat pour être en accord sur la vision du changement, pour connaître la démarche envisagée, l'équipe, le programme de travail, pour convenir du coût... ; il est également judicieux de tirer des leçons d'une expérience, d'une mission (apprendre à s'adapter J. DE BANDT (1998)), c'est un apprentissage qui pourra éviter de commettre des erreurs dans le futur. Cependant, il faut être réaliste, ces solutions ne sont que partielles, elles ne suppriment pas toutes les incertitudes et il sera toujours délicat pour le client d'engager un prestataire (manque de transparence au niveau des prestations, des cabinets, de leur professionnalisme, etc.), d'aller vers le cabinet le plus à même de répondre aux besoins, de définir et d'évaluer les résultats étant donné l'intangibilité des "*produits-conseil*".

Aussi, même si le consultant pèse d'un poids important dans la modernisation de l'économie, il souffre d'une mauvaise image auprès du public et des petites entreprises, due à la fois à la méconnaissance de sa contribution, à des problèmes de transparence et de lisibilité dans ses prestations et à des expériences malheureuses du fait de sociétés peu sérieuses, d'où des problèmes pour faire se rencontrer l'offre et la demande.

Dans de telles conditions, beaucoup prônent une organisation du marché, c'est-à-dire

---

<sup>184</sup> Il y a également des flux "monétaires" qui transmettent des informations certaines mais qui ne veulent pas dire grand chose ; par exemple, la proposition de prix pour une mission est précise mais difficile à déchiffrer.

pensent qu'il serait bien de réglementer la profession pour éviter toutes les fâcheuses dérives et surtout pour protéger l'entreprise cliente<sup>185</sup>. Autrement dit en cadrant, en réglementant plus précisément cette forme de production en commun, les transactions seraient stimulées.

Mais cette réglementation est-elle réaliste ? Comment l'État pourrait-il être un "bon régulateur" sur ce terrain aussi mouvant par nécessité<sup>186</sup> ? Ne risque-t-on pas, du fait de la réglementation, une paralysie de la créativité ?

Toutefois, ne pas réglementer la profession ne veut pas dire qu'il faut se croiser les bras et ne rien faire pour améliorer sa lisibilité. Nombreux sont ceux qui s'affairent à cette tâche : par exemple, l'OMC (*Organisation Mondiale du Commerce*) et l'OCDE (*Organisation pour la Coopération et le Développement Économique*) qui prônent l'"*auto-discipline*" des marchés, la mise en place de normes, de certifications, de qualifications pour éclairer sur les éléments de choix des prestataires. En fait les signaux de ces institutions sont clairs : ils appellent à une structuration nationale et internationale<sup>187</sup> à laquelle les consultants sont libres d'adhérer. Il est clair que ces normes et certifications ont *de facto* la force d'une réglementation (ne pas être certifié condamne le cabinet à ne pas apparaître sur le marché "en pleine lumière") mais préservent la souplesse d'accès au métier car il n'y a pas d'interdiction d'installation, ni d'exercice.

En prenant du recul par rapport à tout ce qui a été vu dans cette première partie, on s'aperçoit qu'on se retrouve en face d'un marché vaste, jeune, mouvant et très hétérogène et surtout non réglementé qui crée doucement les contours de son professionnalisme. Autrement dit, le conseil en management devient une profession avec tout ce que cela implique de rigueur, d'exigence de qualité et de structuration de l'offre, dans une compétition internationale renforcée (A. LEGENDRE 1987). C'est finalement un marché "auto-discipliné" dont il est question ici sur lequel émerge les instruments de la confiance (cf. les solutions présentées).

On s'aperçoit également que la réalité économique, et notamment les conditions de développement du marché du conseil en management, ne peuvent être appréhendées qu'au travers d'approches dynamiques systémiques prenant en compte les actions et réactions d'acteurs.

Ces aspects soulignent le caractère spécifique du marché du conseil en management dans lequel une logique d'ensemble s'affirme à partir de comportements s'inscrivant chacun dans des logiques micro-économiques spécifiques, dans lequel aussi des actions

---

<sup>185</sup> Beaucoup franchissent les "barrières du conseil", c'est-à-dire qu'ils pratiquent initialement un autre métier et s'ouvrent au conseil en management pour en tirer parti, mais parfois ne respectent pas vraiment un code de déontologie et finalement nuisent à l'image de la profession. Les situations de ce genre disparaîtraient peu à peu si le référentiel normatif de son professionnalisme s'élaborait.

<sup>186</sup> Cette profession est par nature mobile (comme le sont les besoins des clients) : des transfuges développent dans la structure qu'ils créent des savoir-faire qu'ils ne pouvaient pas exprimer dans leur structure de départ ; des cadres d'entreprises, des chercheurs, des enseignants mettent sur leur marché leur technicité pointue dans tel ou tel domaine... L'offre se vivifie de cette manière et ce foisonnement est absolument nécessaire à la vitalité du secteur.

plus ou moins compatibles s'articulent.

Cette réalité décrite tout au long de cette première partie, il s'agit maintenant de la reconstruire, de l'éclairer afin de lui donner un sens précis. Pour ce faire, nous allons questionner les théories qui s'intéressent aux problèmes de la constitution du marché et de la coordination de la production (deuxième partie), pour donner une signification à des choses qui jusque-là étaient simplement décrites, c'est-à-dire pour expliquer comment fonctionne le marché du conseil en management.

<sup>187</sup> Dans le même ordre d'idée, on peut citer d'autres initiatives supranationales : - la première visait à la constitution d'un marché intérieur européen : même si le *traité de Rome* de 1957 cherchait à favoriser les échanges, il n'a pas permis de lever toutes les barrières et de nombreux obstacles de nature technique ou réglementaire ont continué de subsister, entravant le droit à la liberté de prestations et d'établissements, dans les services, au sein des différents marchés nationaux et empêchant leur intégration (C. SAUVIAT 1991). C'est pour lever ces obstacles que la *Commission des Communautés Européennes* a publié en 1985 un "*Livre Blanc*" dans le but de faciliter la constitution d'un véritable marché intérieur européen. En 1988, un système général de reconnaissance mutuelle des diplômes professionnels nationaux, à usage des professions libérales, est mis en place ; - une deuxième illustration de la mise en place d'une forme de coordination du métier au niveau européen : la *Fédération Européenne des Associations de Conseil en Organisation (FEACO)* créée en 1960 qui regroupe 15 pays d'Europe. Le but premier de cette fédération est d'aider à promouvoir et à développer la profession de conseil en management en Europe, en offrant un support aux membres des associations nationales dans les secteurs où un voix collective est plus forte que la somme des membres individuels. Outre la représentation de la profession, ses autres activités visent à : (1) encourager l'établissement de contacts entre les associations membres et leurs adhérents par le biais de parrainages ; (2) veiller à l'image du secteur industriel par la promotion de standards professionnels communs dans les domaines de l'éthique et de la qualité ; (3) maintenir des relations étroites avec la *Commission Européenne* et d'autres organisations pan-européennes afin d'établir un suivi des différents règlements et procédures dans le but de préserver la transparence dans les relations contractuelles avec les consultants ; (4) diffuser l'information et les statistiques concernant le marché. Pour plus d'informations voir le site internet : "[http://www.feaco.org/about\\_fr.html](http://www.feaco.org/about_fr.html)" ; - à un niveau encore plus global, on peut citer l'accord international de 1993-94 sur le commerce des services qui établit un cadre général de règles et de principes qui doivent s'imposer aux échanges internationaux de services (cf. les accords du *GATS -General Agreement on Trade in Services-* sur les échanges internationaux de services conclus dans le cadre de l'*Uruguay Round* de 1994) (T. COULET 1997). En signant l'accord, les pays ne s'engagent pas à ouvrir indistinctement leurs secteurs de services. L'ouverture est soumise à un programme d'engagements que chaque membre fixe. Cet accord devrait se traduire par des changements de long terme tels que la rationalisation de la production des services, l'harmonisation des conditions de production ou de la législation, l'accélération du rythme d'application des nouvelles technologies à certains services... (A. BARCET et J. BONAMY 1994 a).



## **PARTIE 2 ANALYSES ACTUELLES DE LA CONSTITUTION DU MARCHÉ ET DE LA COORDINATION DE LA PRODUCTION**

L'objectif de cette deuxième partie est d'interroger les analyses actuelles qui s'intéressent à la constitution du marché et à la coordination afin d'apporter un éclairage sur le fonctionnement du marché du conseil en management.

Pour commencer, il est important de faire un retour sur les problèmes relevés dans la première partie.

Il y a d'abord des problèmes de constitution du marché : le marché n'existe qu'à partir du moment où une offre rencontre une demande. On a pu voir que cette réunion n'était pas toujours évidente : difficultés dans le choix du prestataire, dans le décryptage des prestations proposées... Des informations qualitatives circulent sur les prestations, les entreprises de services, les consultants, mais elles sont parfois incertaines et subjectives. Des informations monétaires existent et sont diffusées, mais elles ne sont pas vraiment significatives et transparentes. On peut résumer cette situation en disant que les imperfections informationnelles rendent difficilement observables les véritables caractéristiques de l'offre, des offreurs, et ceci conduit à des difficultés dans la constitution du marché.

Il y a aussi des problèmes de coordination, c'est-à-dire des problèmes dans la production en commun. La problématique de la coordination s'intéresse donc à toutes les questions d'ajustement d'acteurs dans un but productif et non aux questions de constitution du marché. Pour réaliser une prestation de conseil, le dirigeant d'un cabinet doit mobiliser diverses ressources : des informations données par le client, des compétences spécifiques (ressources humaines) par le recrutement de consultants, et dans certains cas des "*compétences de support*" (J. GADREY *et alii* 1992) par la signature de contrats avec différents partenaires. C'est une étape de la coordination mais, s'en tenir à cet aspect implique d'assimiler l'activité productive à un processus d'allocation. A la suite de cela, il est donc nécessaire de créer des dispositifs d'intégration de ces ressources non directement productives. Par exemple, la rencontre du prestataire et du client, matérialisée par un contrat, portant sur une mission particulière, ne garantit pas des résultats, cela ne garantit pas non plus d'un enrichissement pour le prestataire en termes d'expérience. Il est nécessaire que chacune des parties participe à la coproduction de la prestation et que le client "intègre" les connaissances nouvelles issues de la relation de service. De même, pour un cabinet de conseil, le fait de recruter un nouveau consultant n'est pas directement productif, il faudra pour y remédier le plonger dans l'esprit du cabinet, dans le savoir-faire "maison"..., autrement dit, l'"intégrer" au cabinet, à ses objectifs, à sa manière de travailler... On pourrait également parler de la relation prestataire/partenaire(s) : signer un contrat avec un partenaire parce qu'il détient des compétences que le cabinet n'a pas, n'est pas directement productif ; il est nécessaire que les partenaires s'entendent sur le "travail" à effectuer ensemble, sur les délais, sur les besoins du client, sur les objectifs de la mission, et tous ces ajustements sont nécessaires pour "intégrer" des compétences diverses à un projet global. La création de dispositif à l'intégration des ressources non directement productives, est donc une autre étape de la coordination. Avec ce deuxième aspect de la coordination, l'activité productive a pour vocation d'assurer le meilleur usage des ressources, et non plus seulement de les mettre côte à côte au travers de la signature de contrats (avec les clients, les consultants, les autres conseils). On passe alors d'une logique d'allocation à une logique de production par l'intégration des ressources qui vont ensuite générées des effets (résultats satisfaisants chez le client, amélioration de la réputation du cabinet, confiance plus grande envers les partenaires, expériences nouvelles pour les consultants...).

Dès lors, constituer un marché c'est réunir une offre (un prestataire) et une demande (un client) à l'aide des actions et réactions de multiples acteurs (prestataires, clients, organismes divers, associations, prescripteurs, etc.). Coordonner c'est faire travailler ensemble des acteurs différents (consultants, clients, autres conseils) : dans un premier temps (logique d'allocation), le dirigeant du cabinet doit rechercher, si nécessaire, des ressources pour produire ; dans un second temps (logique de production), il s'agit d'intégrer ces ressources. En fait, il apparaît différents espaces, différents lieux de coordination. Le premier concerne l'entreprise prestataire : s'il s'agit d'un conseil non indépendant, son dirigeant doit recruter des consultants, les imprégner de l'esprit maison, trouver des solutions pour limiter les comportements tire-au-flanc. Dans le cas d'un conseil indépendant, les mécanismes de coordination internes disparaissent. Le deuxième espace touche aux relations consultant/client : ces individus doivent rapidement trouver une "*longueur d'onde commune*" (J. GADREY 1994 b) afin d'aller vers la meilleure

solution. Dans certains cas, dans ce deuxième espace on retrouve d'autres conseils : la *"longueur d'onde commune"* sera peut-être plus délicate à trouver étant donné que beaucoup d'individus interviennent et que chacun a ses propres représentations, façons de faire, etc. Le maître d'oeuvre (le consultant) va alors chercher à agencer les comportements de tous les intervenants de la mission.

Par rapport à nos deux interrogations sur le fonctionnement du marché, on peut toutefois remarquer que la question de la construction du marché intègre la coordination. Plus précisément, la coordination est une des conditions essentielle de la constitution des marchés mais elle n'est pas une condition exclusive. En effet, les expériences, les missions réussies sont vecteurs de nouvelles rencontres dans la mesure où elles améliorent l'image du conseil auprès du public et donc elles conduisent à un développement du marché. Mais la coordination de la production n'est pas une condition exclusive dans la mesure où le degré de satisfaction des individus est très subjectif et qu'un certain flou va demeurer. En d'autres termes, la constitution du marché conduit à la coordination d'acteurs différents (qui sera plus ou moins efficace), mais la coordination de la production ne conduit pas forcément au développement du marché. La coordination est seulement un élément de la constitution du marché.

Nos interrogations sur le fonctionnement du marché du conseil ont trouvé quelques réponses dans la première partie. Il ressort notamment que, même si le marché est non réglementé, il existe et se développe, c'est-à-dire que les agents concernés mettent en place les conditions de son développement ou les solutions qui vont faciliter les rencontres et la production en commun (Partie 1, Section 3). Cependant, ces réponses sont superficielles, elles décrivent simplement le fonctionnement du marché mais sans l'expliquer. Aussi il s'agit maintenant d'éclairer le terrain à l'aide d'analyses qui s'intéressent aux problèmes de constitution du marché et de production en commun. Ces analyses vont donc nous aider à reconstruire une réalité afin de mieux la comprendre, à donner une signification à des solutions qui étaient simplement décrites au départ. Par conséquent, nous allons questionner diverses analyses actuelles ce qui va nous permettre de souligner les liens entre l'analyse théorique du fonctionnement du marché et le fonctionnement réel du marché du conseil. La théorie économique regroupant les analyses de la firme et les analyses des relations interfirmes, nous suivons ce découpage dans cette deuxième partie.

## **Section 1 - Les analyses des relations dans la firme**

Le questionnement des analyses actuelles de la constitution du marché et de la coordination démarre avec les analyses de la firme. Cela dit nous verrons que les théories retenues ici ne s'interrogent pas sur le problème de la constitution du marché. La rencontre de l'offre et de la demande ne pose aucun problème et porte sur un produit (bien ou service) dont les caractéristiques sont parfaitement observables. Dans ces conditions les acheteurs n'ont pas le moindre doute sur l'adaptation du produit choisi à leurs besoins. Cela signifie que les offreurs réalisent des produits totalement adaptés aux

besoins des clients et que les interactions entre l'offre et la demande sont inutiles. Ces analyses privilégient donc la coordination (et non la constitution du marché) et plus précisément elles apportent un éclairage sur les mécanismes de coordination dans la firme. Elles vont donc nous aider à reconstruire la réalité de la coordination dans la firme de conseil.

Suivant leurs problématiques et hypothèses, les nouvelles théories de l'entreprise (B-) vont apporter leurs visions de la coordination interne. Cependant, il est nécessaire, au préalable, de nous plonger dans l'analyse néoclassique de la firme et dans ses premières remises en question (A-), afin de comprendre les fondements des nouvelles théories de l'entreprise. Dès lors, l'éclairage théorique nous aidant à comprendre la coordination dans le cabinet de conseil ne commence qu'avec les nouvelles théories de l'entreprise. Le point de départ, c'est-à-dire l'analyse néoclassique et ses premières remises en question, est simplement repris pour justifier du positionnement théorique de ces nouvelles théories.

### **A - L'analyse néoclassique de la firme et ses premières remises en question**

---

La première pierre d'une analyse théorique de la firme est posée avec la théorie néoclassique. La firme est assimilée à un entrepreneur omniscient faisant des choix rationnels qui le conduisent à la maximisation de son profit. Notons que l'approche néoclassique considère une firme "*représentative*" supposée représenter toutes les autres.

Dans un premier point (1-), nous verrons plus précisément comment la théorie néoclassique introduit la firme dans l'analyse standard ; dans le même temps nous soulignerons ses limites, la plus significative étant sans doute l'assimilation de la firme à une "boîte noire". Dès lors une brèche est ouverte dans laquelle vont s'introduire diverses analyses (2-), toutes s'efforçant de donner plus d'épaisseur à la firme.

#### **1 - Le modèle néoclassique et l'entreprise**

La théorie néoclassique de l'équilibre économique renvoie à une représentation du fonctionnement d'une économie de marché dans laquelle l'analyse de la firme ne tient pas une place centrale. Autrement dit, cette théorie propose une construction théorique qui ne rend pas compte du comportement de la firme individuelle.

En fait, la place limitée attribuée à la firme, sa conceptualisation relativement simple découlent des caractéristiques du modèle néoclassique, lesquelles vont être présentées dans un instant. Après quoi nous relèverons certaines des limites de cette approche.

#### **a - L'analyse standard de la firme**

Le modèle néoclassique est purement individualiste : l'acteur est individu, producteur quand il produit, consommateur quand il consomme, travailleur quand il travaille, banquier quand il prête...

Cet acteur-individu n'a pas d'influence sur les conditions de l'échange et cherche à

maximiser sa satisfaction : il est doté d'une fonction d'utilité et préférera systématiquement plus d'utilité dès que cela sera possible. Les relations entre acteurs portent sur des produits homogènes.

L'acteur-individu est confronté à un monde certain, où l'information n'a pas de coût, est parfaitement répartie et où l'avenir, quand il importe, peut être sinon prévu, du moins raisonnablement probabilisé. L'agent peut donc énumérer ou recenser tous les avènements possibles (c'est-à-dire les différents états de la nature susceptibles de se produire à la suite de la décision), ou encore attribuer une probabilité d'occurrence à ces situations futures. Parce qu'il bénéficie d'une information parfaite et qu'il peut effectuer des calculs, l'agent bénéficie d'une rationalité pure.

Dans le modèle néoclassique, l'objet essentiel est celui de l'affectation optimale (la meilleure possible) à des usages alternatifs, concurrents d'une ressource déterminée. Il s'agit d'un modèle global d'allocation des ressources par le marché, dans lequel ce dernier est présenté comme **"(...) la figure centrale, sinon unique de l'analyse économique"** (R. ARENA 1990, p. 7).

Pour introduire l'analyse standard de la firme il suffit d'assimiler la firme (entité collective) à un agent individuel qui recherche la maximisation de son profit. Ainsi le principe de comportement censé fonder l'ensemble des comportements individuels -le principe d'utilité-, se transforme en principe de maximisation.

Le but attribué aux firmes dans le modèle standard est alors la maximisation du profit<sup>188</sup> sous les contraintes de ses capacités technologiques. Il s'agit donc de réfléchir à la façon dont un producteur, une entreprise doivent agir pour tirer le profit le plus élevé d'un budget donné. Dans le modèle néoclassique, les prix des inputs et le prix de vente sont fixés de manière exogène (le producteur est un *"preneur de prix"*)<sup>189</sup>. Dans ces conditions, le profit (différence entre la valeur des ventes et le coût total) dépend exclusivement de la quantité produite. En poussant le raisonnement néoclassique jusqu'au bout, le profit à court terme sera maximisé à partir du moment où le coût marginal sera égal au prix de vente, cela définissant la quantité optimale d'output à produire<sup>190</sup>.

Bien évidemment l'entrepreneur est parfaitement rationnel, c'est-à-dire qu'il est

<sup>188</sup> Ce principe de maximisation ne s'applique qu'en situation de *"concurrence pure et parfaite"* c'est-à-dire que les conditions suivantes doivent être réunies : homogénéité du produit, atomisticité du marché, transparence parfaite du marché, fluidité parfaite de l'offre et de la demande, rationalité individuelle.

<sup>189</sup> Dans cette structure de marché, les offreurs ne disposent d'aucun pouvoir de marché : ils sont *"preneurs de prix"* (*price takers*). Autrement dit, la demande est infiniment élastique par rapport au prix : si un offreur vend plus cher que le prix d'équilibre, il ne vend rien.

<sup>190</sup> L'objectif de la firme est de maximiser son profit :  $\text{Max } P = \text{Max } (R - C) = \text{Max } [pQ - C_f - C_v]$  avec  $P$  le profit,  $R$  les recettes,  $p$  le prix,  $Q$  les quantités produites,  $C$  le coût total ( $C = C_f + C_v$ ) qui intègre les coûts fixes ( $C_f$ ) et les coûts variables ( $C_v$ ). Le profit est maximisé quand la dérivée première de la fonction de profit par rapport à  $Q$  est nulle :  $[pQ - C_f - C_v]' = 0$  La dérivée du coût variable par rapport à  $Q$  est le coût marginal, alors :  $\Leftrightarrow p - 0 - C_m = 0 \Leftrightarrow p - C_m = 0 \Leftrightarrow C_m = p$  La firme produit donc jusqu'à ce que son coût marginal ( $C_m$ ) soit égal au prix, donné par le marché.

capable de faire des calculs instantanés, illimités, sans erreur et sans coût, de prévoir efficacement et sans effort toutes les éventualités et toutes les conséquences d'une information ou d'une décision, et de tirer le meilleur parti de chaque situation. Comme l'entrepreneur et l'entreprise ne font qu'un, cette dernière a également un comportement parfaitement rationnel. Autrement dit, l'entreprise fait le meilleur choix en fonction de l'information parfaite dont elle dispose. De plus, il ne peut y avoir de conflits internes, de contre-pouvoirs, de routines et de motivations contradictoires. Une seule volonté s'affirme, celle du propriétaire-entrepreneur qui cherchera à maximiser son profit (rationalité) en proposant son produit (homogénéité) à un ensemble d'acheteurs parfaitement informés (transparence) (DE MONTMORILLON B. 1998).

Dès lors, l'entreprise est assimilée à une fonction de production<sup>191</sup>, à une "boîte noire", à un automate (B. CORIAT et O. WEINSTEIN 1995) qui change des inputs en outputs, selon une technologie donnée et en fonction des facteurs de production dont elle dispose. Elle écoule ensuite les biens ou services produits sur le marché. Son comportement est entièrement déterminé par des variables sur lesquelles elle n'a aucune emprise (les objectifs et les contraintes techniques sont des données). Elle ne réagit qu'aux changements qui affectent l'équilibre de marché. Les structures de marché conditionnent donc entièrement le comportement des firmes. Autrement dit, le modèle néoclassique est un modèle d'équilibre de marché qui intègre un agent particulier : la firme. Ce qui fait dire à B. CORIAT et O. WEINSTEIN (1995, p. 11) : **"L'analyse de la firme n'est d'abord qu'une composante de la théorie des prix et de l'allocation des ressources"**. Il n'y a donc pas de véritable théorie de la firme ayant un objet propre et spécifique. Dans un tel contexte, la coordination des compétences, qui suppose une dissymétrie des rationalités, ne peut être qu'exclue de l'analyse. L'étude met essentiellement l'accent sur l'unique mode de coordination des décisions et actions individuelles : le système de prix d'équilibre. Ainsi, l'organisation interne de la firme ne joue aucun rôle économique sur l'allocation des ressources. C'est pourquoi la théorie néoclassique de la firme est considérée comme un modèle de marché<sup>192</sup>.

En conséquence, la problématique de la théorie standard consiste à définir les conditions d'une allocation efficiente des ressources par le marché, grâce à un examen des variations du prix de marché et de leur influence sur la demande de facteurs via la technique de production choisie, et en une observation des variations de quantités produites. La théorie propose un mode de coordination optimal qui ne relève pas de la firme, mais du marché avec une firme qui n'a pas de caractéristiques propres car la spécificité des comportements et des intérêts individuels est niée. Comme le souligne O. FAVEREAU (1989 a, p. 277), **"(...) la coordination des comportements individuels est réduite au marché"**.

---

<sup>191</sup> La fonction de production de la firme est la suivante :  $Q = F(x, y)$  avec, Q la quantité produite, x et y les quantités de facteurs nécessaires à cette production.

<sup>192</sup> "(...) toute la littérature économique qui évolue sous le label «théorie de la firme» n'est pas une théorie positive de la firme, mais plutôt une théorie des marchés" (M. C. JENSEN 1983, p. 325).

## b - Ses faiblesses

**"(...) cette surestimation du marché a conduit, de manière symétrique, à une sous-estimation de la firme et de son rôle économique"** (P. J. MC NULTY 1984). La théorie standard est donc plutôt une théorie du comportement externe de la firme (explication du comportement des firmes aux variations des structures de marché) que du comportement interne (il n'y a pas d'analyse de l'intérieur de l'entreprise, qu'il s'agisse des différents individus ou groupes qui la composent que des conditions d'organisation de la production, donc aucune place à l'initiative et à l'organisation). Par conséquent la théorie standard est incapable de proposer une analyse de la coordination interne.

Qu'il s'agisse du travail ou du capital, chacun de ces facteurs de production est homogène. Dès lors, à partir du moment où l'on postule la non-spécificité des moyens de production, toute analyse de la spécificité de la firme est impossible.

La théorie standard propose comme seule hypothèse comportementale, la rationalité parfaite des agents, associée à la recherche de la maximisation de l'intérêt individuel. Si on rajoute l'objectif de maximisation du profit pour la firme, il ressort que la théorie standard n'envisage qu'une seule manière d'utiliser les facteurs de production qui sont le capital et le travail (chacun d'eux étant homogène) ; **"(...) la firme n'a rien d'autre à faire que d'appliquer mécaniquement les règles du calcul économique (...)"** (B. CORIAT et O. WEINSTEIN 1995, p. 15). Dès lors, des entreprises identiques utilisant les mêmes facteurs de production devraient arriver aux mêmes résultats. Par conséquent, du fait de l'harmonisation des comportements individuels, la qualité de l'organisation mise en oeuvre est niée.

De plus, l'hypothèse de rationalité parfaite ne permet pas l'introduction de comportements opportunistes ou de conflits d'intérêts. Cette hypothèse comportementale a pour conséquence de rendre superflue l'analyse de la spécificité des comportements et des intérêts individuels. En fait, la théorie néoclassique insiste sur la nécessité de raisonner à partir de l'individu mais elle s'en désintéresse totalement quand il évolue à l'intérieur de la firme.

D'autres insatisfactions peuvent être relevées (D. O'BRIEN 1984, p. 49) :

- la théorie standard néglige la variable incertitude ;

- elle néglige l'existence d'un comportement "satisfaisant" (et non maximisateur) pouvant être parfaitement rationnel dans un contexte d'incertitude ;

- seul le profit est utilisé pour rendre compte des motivations de la firme.

Finalement on pourrait dire qu'il s'agit d'une théorie standard de la firme sans firme, car rien n'est dit sur ce qui se passe à l'intérieur de la firme : les firmes sont des décideurs indépendants qui se fondent sur les prix et les coûts, qui achètent de la main d'oeuvre et autres inputs sur des marchés au comptant anonymes et les transforment en produits par

le biais de technologies données et constantes et enfin, qui vendent leur production sur d'autres marchés anonymes.

Malgré ces insatisfactions, il est difficile de reprocher à la théorie standard son manque de "réalisme" dans sa conception de la firme. En effet, cela est lié aux hypothèses retenues. Selon F. MACHLUP (1967), ceux qui considèrent l'analyse de la firme et les hypothèses de la théorie néoclassique non réalistes n'ont rien compris à l'objectif poursuivi par cette théorie : **"Ce modèle de la firme ne doit pas servir à expliquer ou prévoir le comportement des firmes réelles, mais au contraire il doit expliquer et prévoir en quoi les changements dans les prix observés (indiqués, payés, reçus) ne sont que les effets de changements intervenus dans les conditions de production (taux de salaire, taux d'intérêt, importations, taxes, technologie). Dans cette relation causale, la firme est seulement un maillon théorique, une construction mentale nous aidant à comprendre comment on passe des causes aux conséquences. Ceci est tout à fait différent de l'explication du comportement de la firme"** (F. MACHLUP 1967, p. 9).

De même, ce modèle a également l'avantage d'être formalisable. C'est l'apport essentiel des néoclassiques que d'avoir introduit grâce au calcul marginal, la possibilité théorique de repérer les conditions de l'optimum. Le modèle est donc à la fois positif et normatif<sup>193</sup>. Cet appareil d'analyse va alors permettre au producteur de repérer les conditions de la maximisation du profit, à l'aide de nombreux outils de gestion découlant de cette formalisation : productivité, point mort, taille optimale, élasticité, rendement d'échelle, courbe d'expérience... Avec les travaux de F. W. TAYLOR et H. FAYOL, c'est l'organisation du travail d'un côté, et de l'administration générale de l'autre, qui vont devenir des variables techniques optimisables. Le profit sera assuré par la maîtrise du coût technique ou socio-organisationnel.

Cette représentation de la firme, malgré ses limites, a été, dans certains cas, globalement pertinente. La petite entreprise caractéristique de la révolution industrielle et même la grande entreprise des *"Trente Glorieuses"*, avec un travail standardisé et une autorité hiérarchique affirmée, répondent assez bien aux caractéristiques de la firme néoclassique, laquelle peut être comparée à un **"(...) automate uniforme mû par une seule logique : la maximisation des profits, c'est-à-dire l'utilisation optimale des machines et des hommes pour en tirer le meilleur bénéfice"** (P. CABIN 1996, p. 34).

Même si cette théorie s'est avérée utile pour de multiples applications, la réalité des firmes est, bien évidemment, toute autre<sup>194</sup>. Aussi, et grâce à la souplesse du modèle néoclassique, petit-à-petit l'une ou l'autre de ses hypothèses vont être levées.

Par exemple l'hypothèse d'homogénéité des produits a été écartée par

---

<sup>193</sup> "L'analyse qui est présentée est normative ; elle n'est pas descriptive de la réalité. Elle donne, en effet, les fondements du calcul économique rationnel sans prétendre pour autant que les agents économiques réels, producteurs ou consommateurs, entreprises ou ménages, agissent comme il est indiqué. Il s'agit donc d'une axiomatique des choix qui peut s'exprimer ainsi : à supposer que le producteur cherche à maximiser son profit, quelles sont les règles de gestion que l'économiste peut donner ? Il apparaît donc comme un guide, une aide à la décision rationnelle. On ne prétend pas ici que les comportements réellement constatés puissent être ramenés à ce principe de maximisation." (G. ABRAHAM-FROIS 1988, p. 100).



E. H. CHAMBERLIN dans les années 30 : il a proposé une analyse de la concurrence monopolistique qui met en avant l'avantage de la différenciation. Ainsi le producteur (toujours "individu") peut maximiser sa satisfaction (rationalité) en fidélisant la clientèle et en retrouvant la possibilité d'agir sur le prix et la quantité.

L'hypothèse d'individualité a elle aussi été remise en question dans l'approche financière de A. A. BERLE et G. C. MEANS (1932), laquelle mettait en évidence la séparation de la propriété et de la gestion et donc les divergences d'intérêts dans la firme.

L'hypothèse d'information parfaite a également été levée par la théorie des jeux : l'acteur, toujours stratège individuel et maximisateur, décide de son comportement relativement à une variable concurrentielle (prix, entrée ou sortie, recherche...) en fonction du degré d'information dont il dispose sur le comportement futur d'autrui. Il adopte une attitude coopérative ou non coopérative, observe ses engagements ou triche.

Tant que l'une ou l'autre des hypothèses clés du modèle est remise en cause, le pouvoir explicatif et normatif du modèle n'est pas entamé. Mais quand deux ou plus de ces hypothèses sont écartées, c'est la cohérence et l'opérationnalité du modèle qui sont touchées (DE MONTMORILLON B. 1998).

Pour aborder l'analyse de la firme et donc la coordination interne, les hypothèses initialement retenues doivent donc être reformulées ou abandonnées. Il s'agit donc de développer une conception de la firme différente de celle de la théorie standard qui permette d'expliquer la nature, les frontières et l'organisation des firmes (G. CHELMA 1997).

## **2 - Les ouvertures**

Dans les années 60, des tentatives ont été réalisées pour essayer d'ouvrir la "boîte noire" de l'entreprise. Nous nous inspirons dans ce passage de la présentation faite par B. CORIAT et O. WEINSTEIN (1995).

### **a - W. J. BAUMOL et la séparation d'intérêt entre dirigeant et actionnaire**

Dans cette première tentative, il s'agit de prendre en compte le décalage possible des intérêts entre les propriétaires (ou actionnaires détenant le capital de la compagnie) et les dirigeants (ou managers, salariés de la firme et en charge de la conduite réelle des affaires et des décisions), ce qui peut entraîner des conflits entre ces deux parties<sup>195</sup>.

W. J. BAUMOL (1959) va montrer que l'objectif suivi par les managers sera souvent de

<sup>194</sup>

*"Les grandes firmes regroupent en leur sein des individus aux multiples intérêts, détenant chacun des informations de nature différente. C'est pourquoi seul un design méticuleux des systèmes d'incitation et de coordination peut permettre de conduire des actions cohérentes et couronnées de succès. En satisfaisant à la demande variée de centaine de milliers de marchés locaux distincts, ces contraintes augmentent, la prise de décision étant divisée entre de nombreuses parties. Les relations de long terme avec les employeurs, les fournisseurs et les clients sont courantes et sont essentielles au développement de systèmes au sein desquels le prix n'est pas le moteur de comportements individuels. Avec la constante évolution technologique et ces relations de long terme, les décisions stratégiques se fondent sur la mise en place de systèmes, de potentiels et d'alliances capables de répondre de manière souple et cohérente aux difficultés que présente un avenir incertain. Il est primordial d'admettre tout cela pour être en mesure de comprendre la véritable nature des entreprises"* (P. MILGROM et J. ROBERTS 1997, p. 778).

maximiser non pas le profit mais le chiffre d'affaires global de l'entreprise, dès lors que leur revenu et leur prestige sont davantage dépendants de cette dernière valeur<sup>196</sup>. Plus tard, en 1967, il va remplacer l'hypothèse de maximisation des ventes par celle de maximisation du taux de croissance des ventes (vision plus dynamique du comportement de l'entreprise). Dès lors, **"(...) la maximisation du profit n'est plus l'hypothèse unique et obligée"** (B. CORIAT et O. WEINSTEIN 1995, p. 19).

Cette première tentative cherche donc à donner plus d'épaisseur à la firme en prenant en compte, dans la firme, des groupes d'individus différents (et non plus seulement un seul, le propriétaire-entrepreneur) qui poursuivent des objectifs différents (et plus seulement un seul). Par conséquent, l'entreprise, constituée d'individus variés, ne poursuit plus une seule logique ; le postulat unique de maximisation du profit est donc relâché.

### **b - H. A. SIMON et la rationalité limitée**

Une autre forme d'ouverture s'observe avec les travaux d'Herbert A. SIMON<sup>197</sup> où est remis en cause un des fondements du modèle néoclassique, celui de rationalité parfaite de l'entrepreneur et donc de la firme. Selon cet auteur, les agents ne disposent pas d'un savoir "prêt à l'emploi" sur toutes les alternatives qui s'offrent à eux ; les décideurs méconnaissent l'intégralité des conséquences de leurs choix ; les individus ne disposent pas nécessairement d'une fonction d'utilité qu'ils sont en mesure de maximiser.

Dès lors, H. A. SIMON va distinguer la rationalité substantielle, celle qui conduit les agents à faire des choix individuellement voire socialement optimaux (les agents ont la capacité d'envisager tous les paramètres de la décision), de la rationalité procédurale, qui postule que les agents vont mettre en oeuvre des stratégies pour parvenir à des situations leur paraissant préférables<sup>198</sup> (principe de maximisation remplacé par celui de satisfaction ou "satisficing"). **"Ainsi l'approche par la rationalité procédurale conduit à l'étude approfondie des processus de prise de décision, de la firme et dans la firme, en situation complexe"** (B. CORIAT et O. WEINSTEIN 1995, p. 23).

Les agents économiques ne sont pas omniscients car entre le moment où ils prennent une décision et le moment de l'action, le contexte peut avoir changé... Ils ne peuvent donc prendre en compte tous les états de la nature (problème dans les anticipations, problème d'information). Cela provient de trois types de limites des agents économiques :

---

<sup>195</sup> Ces divergences d'intérêt avaient déjà été soulignées par A. A. BERLE et G. C. MEANS en 1932.

<sup>196</sup> "Les salaires des hauts dirigeants apparaissent comme bien plus étroitement liés à l'échelle des opérations de la firme qu'à sa profitabilité" (W. J. BAUMOL 1959, p. 46).

<sup>197</sup> Prix Nobel d'économie en 1978 et un des fondateurs de la théorie de la décision.

<sup>198</sup> Par exemple, quand il recrute un nouveau consultant, le dirigeant du cabinet n'a ni le temps, ni les moyens d'envisager toutes les configurations possibles ; il trouve en général une solution "satisfaisante" qui n'est pas forcément la meilleure en théorie.

- limites dans la perception des opportunités,
- limites dans la conscience des relations moyens-fins,
- limite dans la vitesse de "computation".

Dans le monde réel, le fait de ne pas disposer d'une rationalité substantielle mais procédurale est compensée par un apprentissage continu. La firme, par l'intermédiaire des individus, est constamment en alerte pour identifier et corriger les problèmes et s'améliorer.

C'est pourquoi, au lieu de parler d'un mécanisme d'optimisation (l'atteinte d'un point fixe qui est la maximisation du profit ou l'optimum), nous préférons parler de mécanisme d'adaptation (principe de satisfaction) qui définit une situation satisfaisante parmi d'autres (des points fixes potentiels se profilent). Ce dernier mécanisme met en oeuvre un principe de recherche (search), c'est-à-dire que les alternatives offertes à un agent ne sont pas données mais doivent faire l'objet d'une exploration.

Dans cette logique-là, un peu plus d'épaisseur est attribuée à la firme. Le relâchement de l'hypothèse de rationalité parfaite écarte dans le même temps l'hypothèse d'un comportement complètement optimal et le postulat de maximisation du profit. Nous pouvons alors considérer que l'entreprise poursuit divers objectifs mais pour lesquels elle ne cherche pas un optimum, mais plutôt un certain seuil de satisfaction.

### **c - R. M. CYERT et J. G. MARCH et la théorie behavioriste**

Dans le prolongement de la démarche précédente, le courant behavioriste<sup>199</sup> (dont le livre de R. M. CYERT et J. G. MARCH *A Behavioral Theory of the Firm* (1963) est fondateur), décrit l'entreprise comme une coalition de groupes (les dirigeants, les commerciaux, les financiers, les industriels, etc.) eux-mêmes saisis dans des structures internes (départements, divisions, sites, etc.) et poursuivant des objectifs propres. La firme est d'emblée considérée comme une organisation où l'objectif général n'est pas donné mais se construit dans de nombreux échanges entre groupes de pression, c'est-à-dire que les membres de la firme négocient en permanence les objectifs afin qu'ils soient acceptés par tous (et pour obtenir des résultats satisfaisants). La firme est donc une organisation complexe, c'est-à-dire qu'elle **"(...) apparaît comme une coalition de groupes dont le destin est commun mais qui manoeuvrent chacun pour son propre compte"** (B. CORIAT et O. WEINSTEIN 1995, p. 27).

La firme est également le lieu de processus de prise de décision et d'apprentissages collectifs. Ce processus de décision n'est possible que si des procédures organisationnelles et des routines sont mises en place. Autrement dit, la prise de décision sera facilitée à l'aide d'un apprentissage collectif des possibilités d'amélioration de

---

<sup>199</sup> Nous intégrons dans l'approche behavioriste (ou comportementale) tous les travaux qui accordent une large place à l'analyse des comportements individuels dans la firme.

l'efficacité.

La conception de la firme que propose cette analyse s'inscrit dans un projet théorique global qui a pour ambition (R. M. CYERT et J. G. MARCH 1963, p. 19) :

- . d'abandonner le principe de maximisation et lui préférer celui de "satisfaction" ;
- . de considérer la firme comme une unité d'analyse de base ;
- . de comprendre le comportement futur de la firme en fonction d'un ensemble d'objectifs (en termes de prix, d'output, d'allocations), ce qui impose d'abandonner la référence unique au profit ;
- . d'insister sur l'analyse du processus de décision de la firme comme priorité de recherche.

La théorie behavioriste n'a pas pour ambition la construction d'une théorie générale et abstraite, ce n'est pas une approche axiomatique. Elle cherche à rendre compte d'une réalité économique avec les comportements comme objet d'analyse essentiel. La démarche behavioriste consiste donc, à partir de l'observation, à construire une théorie comportementale, justifiée par une double nécessité : rendre compte du comportement effectif des individus et comprendre le fonctionnement des firmes, unité de base d'une économie. L'observation des firmes réelles fait ressortir une variable fondamentale : le processus décisionnel individuel. En théorisant le comportement effectif de la firme, la théorie behavioriste doit nécessairement abandonner le cadre de l'analyse standard des comportements : l'objectif de la firme n'est pas donné mais à construire, l'environnement de la firme n'est pas connu ou probabilisable mais radicalement incertain, l'information n'est pas parfaite mais à rechercher et interpréter (M. CHAUDEY 1998).

Cette approche est donc une ouverture par rapport à la théorie standard dans la mesure où elle met l'accent d'abord sur l'individu et où elle relâche beaucoup d'hypothèses rendant l'analyse plus réaliste et moins axiomatique. Cette approche vise donc à rendre compte du fonctionnement humain de l'organisation productive qu'est l'entreprise : elle ne poursuivrait pas un seul objectif (maximisation des ventes chez W. J. BAUMOL par exemple), mais un ensemble d'objectifs, pécuniaires (profit, cash flow, etc.) ou non pécuniaires (carrière des salariés, pouvoir et prestige des managers, etc.), elle est ainsi amenée à organiser des arbitrages<sup>200</sup>, d'où une hiérarchisation des objectifs, afin de satisfaire les intérêts de chacun des groupes qui la composent.

### **d - H. LIEBENSTEIN et la théorie de l'efficience X**

<sup>200</sup> Par exemple, pour être performant un cabinet de conseils doit veiller dans sa gestion à un arbitrage serré entre (D. MAISTER 1996) : - les exigences de la clientèle, - les contraintes du marché du travail (satisfaction des acteurs internes), - la rentabilité (succès financier).

L'analyse de la firme de H. LIEBENSTEIN se situe dans la perspective des travaux de H. A. SIMON, R. M. CYERT et J. G. MARCH. Selon cet auteur, deux entreprises identiques qui utilisent les mêmes facteurs de production n'aboutissent pas aux mêmes résultats ; cela provient de la qualité de l'organisation. Ce facteur organisationnel est appelé "facteur d'efficacité X", il permet d'obtenir la plus grande intensité d'utilisation des facteurs et par là de faire la différence<sup>201</sup>. **"Les éléments essentiels qui affectent ce comportement (ndt : celui de la firme) ne sont pas seulement ceux qui existent entre un individu et une entreprise, mais plutôt les liens invisibles et autres relations entre individus. En d'autres termes, la firme n'est pas simplement un ensemble de relations contractuelles isolées entre employé et entreprise"** (H. LIEBENSTEIN 1987, p. 4).

Cet accent mis sur les relations internes place au premier plan de son analyse le rôle du manager dans la gestion efficace de telles relations, cette efficacité étant, bien entendu, une efficacité non-allocative. **"En fait, nous pouvons noter qu'avec l'introduction de l'efficacité-X la firme gagne un facteur d'épaisseur, issu de la décision et de ses corollaires en termes d'inégalités informationnelles, de contraintes environnementales différentes, de perceptions des situations divergentes, induisant des écarts entre les actions engagées par la suite (...). LIEBENSTEIN propose ouvertement de faire pénétrer dans la firme l'entrepreneur qui n'aurait jamais dû en sortir, son rôle dans le cadre de l'organisation de la production s'affirmant par la manifestation d'un effet de productivité (efficacité induite) au travers de la motivation, de l'organisation de la gestion des affaires"** (E. WANSOOR 1995, p. 98).

La firme est ici appréhendée comme un jeu de négociation coopératif. Les travaux de H. LIEBENSTEIN mettent en lumière l'enjeu d'une analyse de la firme en termes de structure de coalition. La question fondamentale posée est donc celle de l'existence de procédures qui conduiraient à ce que les membres de la coalition choisissent la solution optimale de leur propre point de vue ainsi que de celui de la firme. Ces travaux débouchent sur une exploration des incitations (salaires, contrats de travail, etc.).

Ainsi, H. LIEBENSTEIN développe une analyse critique à l'encontre de l'approche standard, en proposant de changer la fonction-objectif de l'analyse standard de la firme et le niveau d'analyse : on passe d'une analyse micro à une analyse micro-micro. Cette dimension micro-micro confirme l'importance accordée à l'organisation interne de la firme **"(...) la théorie micro-micro s'intéresse au comportement intra-firme et aux relations ou interactions entre personnes et leur influence sur le comportement de la firme"** (H. LIEBENSTEIN 1979, p. 478).

Pour terminer nous dirons seulement que H. LIEBENSTEIN apporte une vision nouvelle de la firme où la productivité est déterminée par l'intensité de l'effort et

---

<sup>201</sup> "Dans un article célèbre (1966), Leibenstein expose la thèse selon laquelle l'allocation des facteurs et l'état de la technologie ne suffisent pas entièrement à expliquer la production d'une entreprise. Quelque chose de plus est impliqué, qu'on peut appeler l'effort, non pas au sens strictement physique, mais dans un sens plus large, en partie psychologique. On observe la plupart du temps un écart entre le comportement optimal d'une entreprise tel que le prédit la théorie économique et son comportement effectif, écart dû, entre autres, à l'absence de la pression concurrentielle présumée. L'efficacité-X vise à rendre compte de ce facteur manquant" (M. BEAUD, G. DOSTALER 1993, p. 400).

l'organisation, et non par une combinaison de facteurs, et où les conventions, contrats, implicites ou explicites, jouent un rôle central.

### e - A. D. CHANDLER et l'histoire d'entreprise

Pour A. D. CHANDLER, la compréhension de l'entreprise renvoie aux évolutions des structures productives, et particulièrement à ses "*capacités organisationnelles*". Ces dernières **"(...) sont définies comme des capacités à maîtriser et à mettre en oeuvre des innovations en organisation, toujours historiquement datées, et qui se distinguent par le fait qu'elles ont su rompre avec les anciennes routines pour en implanter de nouvelles, adaptées aux marchés et aux caractéristiques institutionnelles des nouveaux environnements concurrentiels"** (B. CORIAT, O. WEINSTEIN 1995, p. 137).

Les "*capacités organisationnelles*" se ramènent à quatre caractéristiques (A. D. CHANDLER 1992, pp. 83-84) :

- elles sont générées par la compétition entre oligopoles, elles se sont développées à l'époque de la production et consommation de masse ;

- elles sont acquises par "*apprentissage auprès des clients*", par la volonté de rapprocher les besoins des clients et les méthodes de production et de commercialisation ;

- elles se ramènent à différents savoir-faire dont les plus cruciaux sont **"(...) ceux des seniors executives, les top-managers qui recrutent et motivent les dirigeants de rang inférieur, définissent et allouent leurs responsabilités, contrôlent et coordonnent leurs activités, et qui de plus programment et allouent les ressources pour l'entreprise dans son ensemble"** (A. D. CHANDLER 1992, p. 84) ; il apparaît alors une certaine hiérarchie des savoir-faire liée à l'excellence de ceux qui sont situés aux niveaux supérieurs de la hiérarchie ;

- elles sont spécifiques à la firme qui les a créées et sont difficilement transférables.

Dès lors le poids de l'histoire, la construction des savoirs à partir d'essais et d'erreurs, l'apprentissage, la spécificité des savoir-faire sont des aspects fondamentaux dans l'approche de A. D. CHANDLER. Selon lui, l'entreprise est une institution économique qui poursuit une logique différente de celle du marché. La firme renvoie à une "coordination administrative" avec un système hiérarchique et centralisé, et le marché à une "coordination marchande".

Ainsi, la firme dotée de caractéristiques cognitives se distinguent très largement de la firme dans l'analyse standard. **"La firme est l'unité d'analyse, au lieu de la transaction, et la nature des compétences de la firme devient le facteur le plus signifiant en vue de déterminer ce qui sera fait par la firme ou par le marché"** (A. D. CHANDLER 1992, p. 86). Comme le soulignent B. CORIAT et O. WEINSTEIN (1995), avec les travaux de A.

D. CHANDLER l'image de la firme s'étoffe : elle devient une institution complexe qui s'impose par son efficacité dynamique provenant de diverses transformations dans ses formes organisationnelles.

### **Conclusion A**

Ces différentes approches amènent à une vision de la firme beaucoup plus réaliste que dans la théorie standard. Les travaux de W. J. BAUMOL mettent l'accent sur la séparation des intérêts des membres de la firme et conduisent à relâcher le postulat de maximisation du profit. H. A. SIMON cherche à montrer que les individus ne savent pas tout, ils ne sont pas omniscients, leur rationalité n'est pas parfaite mais limitée. La théorie behavioriste s'attache à montrer que la firme est constituée de coalition de groupes qu'il faudra veiller à satisfaire de façon à ce qu'ils "servent" efficacement la firme. L'analyse de H. LIEBENSTEIN s'efforce de lier la productivité de la firme à l'"*efficacité-X*", c'est-à-dire à l'organisation de la firme, aux relations internes. Pour terminer ce rapide panorama, A. D. CHANDLER s'inscrit dans une perspective historique et souligne l'importance des évolutions des structures productives et des capacités organisationnelles dans la compréhension de l'entreprise.

Globalement, ces quatre tentatives d'ouverture nous amènent à tenir compte du fait que l'information n'est pas parfaite : des "pièces" d'information ne sont pas disponibles ou sont erronées ou encore sont difficilement accessibles. En effet, la plupart du temps l'information circule imparfaitement, entraîne une connaissance partielle des revenus marginaux et encourage les agents à adopter des règles subjectives de calcul, non conformes à celles dictées par la maximisation du profit.

De plus, les agents économiques ne sont pas confrontés à une seule alternative qu'ils comparent à son coût mais ils ont plutôt à choisir entre une variété d'alternatives, cela complexifie leur tâche, d'autant plus que le monde est incertain, c'est-à-dire que les agents ne sont pas en mesure de déterminer avec précision l'ensemble des caractéristiques de l'avenir (et la notion d'optimalité disparaît).

Les tentatives d'ouverture nous invitent également à tenir compte des actions passées, de leur coût, des capacités d'apprentissage des agents (adaptation de leur comportement), ignorées précédemment, qui rendent le calcul encore plus subjectif.

En conséquence, devant les difficultés des agents économiques à définir une ligne d'action optimale de la firme, des doutes quant au réalisme d'une rationalité individuelle forte se manifestent. De même, avec le concept d'apprentissage qui s'inscrit dans l'espace des préférences des agents, on touche aux fondements de la théorie des choix et à la conception même de la rationalité.

C'est en fait sur ce substrat d'analyses alternatives que sont apparues dans les années 70-80 des théories qui renouvellent la vision économique de l'entreprise, que nous voyons dans le paragraphe suivant.

## **B - Les nouvelles théories de la firme**

---

Dans cette sous-section, il s'agit de questionner diverses théories économiques de l'entreprise qui pourraient nous aider à comprendre les ressorts de la coordination dans le cadre des cabinets de conseil (coordination interne c'est-à-dire coordination des membres d'un cabinet).

Aussi, nous passerons en revue les théories de l'entreprise et notamment la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence (1-) (toutes deux considèrent qu'il y a dans la firme des "tire-au-flanc" qu'il s'agira de traquer par divers moyens), la théorie des coûts de transaction (2-) (qui s'attache à expliquer l'émergence de la firme et sa stabilité), les théories centrées sur la coopération (3-) (qui prennent comme point de départ des individus dans la firme qui cherchent à coopérer, et non des individus aux seuls comportements opportunistes) et la théorie évolutionniste (4-) (qui pénètre au coeur du fonctionnement de la firme pour expliquer les processus de changement).

### 1 - Les théories des droits de propriété et de l'agence

Ces théories s'inscrivent dans le prolongement du modèle néoclassique, tout en proposant un élargissement. La firme est traitée ici comme une organisation complexe, réunion d'individus et de groupes qui ont leurs identités propres, des intérêts et des objectifs personnels, même s'ils doivent coopérer. Par conséquent, si la firme existe, c'est qu'a su être trouvé un arrangement qui en assure la cohésion et l'identité.

Les approches retenues ici appréhendent la firme en termes de *"noeuds de contrats"*. Autrement dit, ces théories insistent sur l'aspect contractuel de la transaction, en faisant une abstraction sur la spécificité du mode de coordination : qu'il s'agisse du marché ou de la firme, le mode de coordination retenu ne modifie pas la nature du contrat. Pour A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ (1972, p. 777), la firme ***"(...) n'a aucun pouvoir d'ordre, pas d'autorité, pas d'action disciplinaire qui soient différents au plus petit degré, par rapport à un contrat passé entre deux individus sur un marché. Je peux "punir" quelqu'un simplement en refusant une affaire future ou en cherchant réparation auprès des tribunaux pour tout manquement à l'encontre de notre accord d'échange. C'est exactement ce que peut faire un employeur."***

Ces approches s'intéressent aux institutions économiques tout en conservant les fondements essentiels de la théorie micro-économique : l'analyse des comportements individuels et des relations entre agents s'effectue à l'aide de la méthode de l'équilibre et suppose des préférences stables et un comportement parfaitement rationnel (hypothèse de rationalité substantive). Ces approches cherchent alors à compléter les conclusions de la théorie de l'équilibre en montrant que l'interaction d'individus libres conduit à un optimum social par le choix des institutions qui assurent l'efficacité la plus grande pour un état donné de la technique et des préférences.

Le dépassement le plus marqué par rapport à la micro-économie standard se trouve dans les hypothèses d'imperfection de l'information et dans l'existence d'asymétrie d'informations entre agents. Étant donné ces hypothèses, il s'agira de définir des contrats efficaces. C'est la recherche de tels contrats qui va constituer l'intérêt principal de ces approches.

Par rapport à l'éclairage recherché à l'aide de ces théories, il ne porte ici que sur



l'aspect coordination de la production (dans la firme) et non sur l'aspect constitution du marché.

Nous présentons ici la théorie des droits de propriété (a-), qui s'interroge sur l'effet des formes de propriété sur le fonctionnement de l'économie<sup>202 203</sup>, et la théorie de l'agence (b-), proche de la théorie des droits de propriété, qui cherche à déterminer, compte tenu des caractéristiques d'une relation principal-agent, le type de structure contractuelle qui minimise les coûts d'agence.

### a - La théorie des droits de propriété

La théorie des droits de propriété cherche à montrer **"(...) comment différents types et systèmes de droit de propriété agissent sur le comportement des agents individuels et par là sur le fonctionnement et l'efficacité du système économique, et comment dans une économie où les rapports contractuels entre agents sont libres, le type et la répartition des droits de propriété qui assurent l'efficacité la plus grande tendent à s'imposer"** (B. CORIAT, O. WEINSTEIN 1995, p. 79). Nous allons donc voir si ce corpus théorique permet d'analyser et d'expliquer les formes institutionnelles du type cabinets de conseil.

Ainsi, pour saisir le lien entre firme et système de droits de propriété, nous présentons ici la **"firme capitaliste classique"**<sup>204</sup> étudiée dans un article célèbre de A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ (1972). Dans cet article, les auteurs s'interrogent sur les difficultés liées à la production en équipe (sur le marché ou dans la firme<sup>205</sup>).

Cette théorie nous semble tout à fait intéressante par rapport à notre champ, le conseil en management, puisque le dirigeant d'un cabinet de conseil doit coordonner plusieurs consultants ; cet ensemble de consultants peut être assimilé à une équipe, dans laquelle existe, peut-être, des "tire-au-flanc".

La production en équipe est caractérisée par un output total supérieur à ce qu'il serait si chacun produisait isolément, grâce à la spécialisation. Plus précisément, elle présente les caractéristiques suivantes : **"(1) plusieurs types de ressources sont utilisés ; (2) le produit n'est pas la somme des outputs séparables de chaque ressource participant à la coopération ; (...) (3) toutes les ressources utilisées dans la**

---

<sup>202</sup> L'article de A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ (1972) est le point de départ de la théorie des droits de propriété.

<sup>203</sup> On trouvera un ensemble de travaux sur l'étude des droits de propriété dans l'ouvrage de E. G. FURUBOTN et S. PEJOVICH (1974).

<sup>204</sup> La **"firme classique"** est une organisation dans laquelle un dirigeant engage, renvoie et dirige des travailleurs percevant un salaire fixe, le dirigeant recevant les bénéfices résiduels (c'est-à-dire tout ce qui reste après règlement de l'ensemble des charges à payer).

<sup>205</sup> Le contrat codifie un travail en équipe, que celui-ci se manifeste sur le marché ou à l'intérieur d'une firme. Autrement dit, rien ne différencie les relations intra-firmes des relations qui se nouent sur un marché. Pour A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ (1972), la relation qui unit un épicier et son client est exactement la même que celle qui lie un employeur à son employé.

***production en équipe n'appartiennent pas à la même personne*** (A. A. ALCHIAN, H. DEMSETZ 1972, p. 779).

Dans ces conditions, comment déterminer les produits et rendements individuels dans la firme (ou sur le marché) étant donné la non-séparabilité des contributions individuelles à l'output final, et en même temps comment dissuader les comportements "tire-au-flanc" ? L'équipe doit donc imaginer un système qui lui permette d'estimer au plus près les productivités individuelles, afin d'introduire un système de rémunération qui stimule un effort plus grand.

Quel type de production en équipe permettrait d'estimer les productivités individuelles : la firme ou le marché ? Selon les auteurs, la firme peut être substituée au marché quand elle offre une meilleure solution au problème de la mesure de la productivité individuelle du travail, ceci permettant ensuite d'introduire un mode de rétribution des facteurs qui favorise leur efficacité. Comme le soulignent les auteurs, elle n'est substituée au marché que ***"(...) si la production en équipe permet un accroissement net de productivité, net du coût de mesure associé à la coordination de l'équipe"*** (A. A. ALCHIAN, H. DEMSETZ 1972, p. 780). Ces coûts sont relatifs à l'observation des performances individuelles. En fait, à la production en équipe dans la firme est associée un agent-coordonateur (ou observateur), un "moniteur" qui se spécialise dans le contrôle des performances des membres de l'équipe (moins coûteux qu'un contrôle par des procédures décentralisées régies par des relations d'échange marchand). Dès lors, la firme sera le mode d'allocation retenu, dans le cadre d'une production en équipe, car elle permet l'observation des comportements de chacun au travail (durée de pauses, flânerie, ardeur au travail, etc.) du fait de la présence d'un agent ***"contrôleur"***<sup>206</sup>.

Les auteurs rajoutent une prescription : la nécessité pour le contrôleur d'être propriétaire de la firme<sup>207</sup>. S'il est simplement contrôleur (et pas propriétaire), il faudrait trouver un système pour le contrôler, car il n'y a aucune raison pour qu'il ne "tire pas au flanc" lui-même. Ainsi, avec un droit de propriété<sup>208</sup>, le contrôleur-propriétaire est plus directement intéressé par les résultats de l'entreprise, que s'il est simplement contrôleur. Autrement dit, le droit de propriété crée des incitations.

<sup>206</sup> Ce système de contrôle est efficace à partir du moment où le contrôleur est de bonne foi et que sa fonction de contrôle est élargie à la mesure des résultats de l'équipe en termes d'output, à la distribution des rémunérations, à l'observation du comportement des inputs pour estimer leur productivité, à l'assignation des tâches et à la remise des instructions sur l'exécution des tâches, à la possibilité de réviser ou résilier les contrats individuels des propriétaires d'inputs (mais il ne peut pas dissoudre l'équipe).

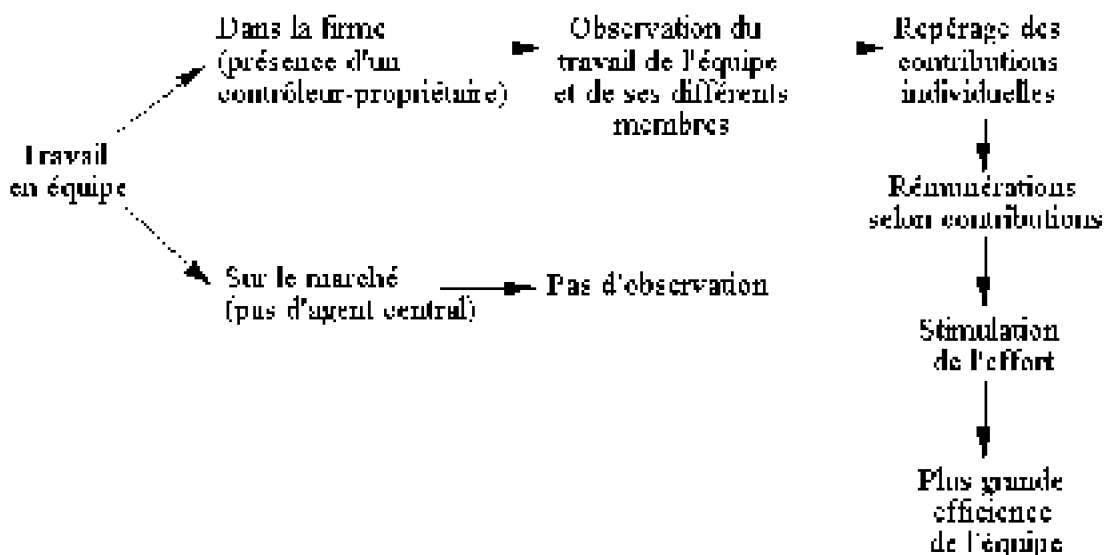
<sup>207</sup> Cette prescription se justifie par la volonté de reconnaître dans le modèle théorique de la firme classique, la firme capitaliste (réunion des fonctions de contrôle et de propriété).

<sup>208</sup> *"Comme le souligne Pejovich, les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses, mais des relations codifiées entre les individus qui ont rapport à l'usage des choses. (...) l'efficacité d'une coalition est liée à la répartition des droits de propriété entre ses membres. Une distribution optimale de ce droit permet de protéger chacun de l'opportunisme des autres, d'établir des règles de répartition du surplus et de garantir un haut niveau d'incitation à la coopération"* (E. BROUSSEAU 1989, p. 147).

Pour que l'équipe soit efficace il faut donc un contrôleur, et il faut de plus que les membres de l'équipe mettent à sa disposition différents droits, et notamment le droit d'être le "créancier résiduel" et le droit de contrôle résiduel. Avec le droit d'être "créancier résiduel", le propriétaire est celui qui reçoit le rendement résiduel résultant de la production, c'est-à-dire une fois payé l'ensemble des dépenses, dettes et autres obligations contractuelles. Ce revenu net est défini comme le bénéfice résiduel, c'est le solde après le règlement de l'ensemble des charges à payer. Le propriétaire détient également un droit de contrôle résiduel, c'est-à-dire le droit de prendre des décisions sur l'utilisation de l'actif si celles-ci ne sont pas explicitement établies par la loi ou réservées à autrui par contrat. C'est l'association des bénéfices résiduels et du contrôle résiduel qui constitue le principal facteur de motivation de la propriété. Ces facteurs de motivation sont très importants, car, au moins dans des cas simples, le dirigeant supporte seul les retombées financières des décisions qu'il prend<sup>209</sup>.

Ainsi, la firme est un mode de coordination efficace d'une équipe si on lui associe un contrôleur et celui-ci ne peut assurer cette fonction que s'il est muni de certains droits, dont le droit de propriété de la firme. Le contrôleur se transforme en employeur, et le contrat ne le lie plus à un contractant quelconque mais à un employé.

Pour résumer, A. A. ALCHIAN, H. DEMSETZ (1972), sans ne reconnaître à la firme aucune spécificité par rapport au marché, développent une analyse de la production en équipe en s'interrogeant sur les modalités d'une gestion efficace d'une telle production. La firme, caractérisée par un travail en équipe, émerge comme un mode d'organisation potentiellement plus efficace que le marché, du fait de la présence d'un agent central. C'est donc davantage le mode d'organisation du travail en équipe que le contrat qui caractérise la firme. On retrouve ces idées dans le schéma suivant :



<sup>209</sup> "Lorsqu'un individu peut avoir à la fois le contrôle résiduel et recevoir les bénéfices résiduels, les décisions résiduelles tendront vers l'efficacité. En revanche, si le preneur de décisions ne reçoit qu'une partie des bénéfices engendrés par ses choix, ses intérêts ne reposeront que sur une partie de ces facteurs de motivation. Cela conduira à des décisions inefficaces" (P. MILGROM, J. ROBERTS 1997, pp. 379-380).

L'analyse de A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ (1972) nous semble intéressante pour comprendre comment s'opère la coordination d'individus dans la firme de conseil, pour deux raisons. D'une part, la condition nécessaire à l'existence de la firme (mais non suffisante) est que la production en équipe soit plus efficace que la production individuelle. C'est le cas pour des missions complexes qui relèvent de compétences variées où plusieurs consultants doivent intervenir : il y a bien travail en équipe et l'association de plusieurs compétences est plus efficace que des interventions dispersées de plusieurs consultants. D'autre part, le problème soulevé par A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ existe également dans une équipe de consultants : comment stimuler l'effort de chacun étant donné la non séparabilité des contributions individuelles à l'output final (la prestation de service) ?

Quand on essaie de transposer l'analyse de A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ aux activités de conseil en management, des difficultés apparaissent. En effet, le dirigeant d'un cabinet de conseil ne peut repérer les comportements "tire-au-flanc". L'association des fonctions propriété et contrôle, en théorie, devrait lui permettre d'atteindre l'efficacité organisationnelle. Dans la pratique les choses sont totalement différentes étant donné qu'on est ici dans le cas de la production d'un service et non d'un bien. Autrement dit, on n'est pas en présence d'un processus de production bien délimité. Il s'agit d'une prestation de service qui s'obtient dans une relation de service entre consultant(s) et client(s) où les ressources mobilisées par les consultants sont "*immatérielles*" : savoir, savoir-faire, savoir-être, faire-savoir. Même si la firme est plus efficace que le marché, il sera difficile de connaître la contribution de chacun : comment savoir si un consultant a donné le meilleur de lui-même ? Cette question devient encore plus problématique si on considère que les prestations sont à chaque fois nouvelles et différentes, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de référence. Autrement dit, le dirigeant, même inséré dans une équipe, peut avoir des problèmes pour estimer les contributions de tous les membres, car leurs actions sont difficilement observables. Aussi, le contrôle direct n'est donc pas toujours évident et par conséquent la distinction des contributions individuelles est difficile. Ceci amène à dire que l'analyse de A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ peut s'appliquer à certains types de firmes (celles où les contributions individuelles sont observables) mais pas à toutes, et notamment elle est difficilement applicable aux activités de conseil. Aussi, cette analyse ne peut rendre compte de la spécificité du conseil.

Dans la transposition aux activités de conseil, une autre limite apparaît. En effet, il est délicat d'accepter la conclusion de l'analyse de A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ selon laquelle la firme est un mode de coordination potentiellement supérieur au marché du fait de la présence d'un agent central. Nombreux sont les cabinets qui collaborent avec d'autres sur des prestations qui nécessitent des compétences multiples. Des équipes éphémères apparaissent mais qui ne se structurent pas dans le cadre d'une firme. D'après la théorie du travail en équipe, pour que leur travail soit efficace, et les productivités individuelles soient stimulées, cette équipe devrait être coordonnée dans une firme et ce n'est pas ce que l'on peut observer dans la réalité. Il semble donc que le contrôle ne soit pas nécessaire pour stimuler les diverses parties, ou du moins que la motivation de chacun provienne d'autres facteurs<sup>210</sup>. Là encore cette critique nous montre

---

<sup>210</sup> Par exemple la motivation peut provenir d'une réputation acquise que l'on ne souhaite pas ternir (D. M. KREPS).

que même si pour certaines activités l'analyse est pertinente, elle est inadéquate pour le cas des activités de conseil.

Cependant si le contrôle de chacun des membres de l'équipe est impossible, le contrôle du travail de l'équipe (prise dans sa totalité) est possible : par exemple, le dirigeant peut s'adresser au client pour savoir s'il est satisfait ; ou encore le fait de voir revenir le client (fidélisation) prouve qu'il est content du travail de l'équipe ; de même, la certification de l'activité qui implique à tous les consultants de suivre des procédures bien précises conduit le dirigeant à être relativement confiant quant au travail de ses consultants. Ainsi, même s'il est difficile pour le dirigeant d'exercer un contrôle sur le comportement des membres de l'équipe, la fonction contrôle n'est pas abandonnée pour autant, elle est effectuée par des tiers (clients, organismes de certification, etc.). On observe donc un partitionnement des droits, une forme de spécialisation : la propriété au dirigeant du cabinet (qui ne peut assumer rationnellement et sérieusement la fonction contrôle), le contrôle à des tiers. Aussi, dans le conseil en management, l'activité contrôle n'est pas absente, mais elle ne passe pas exclusivement par l'observation du comportement des membres de l'équipe, surtout quand les actions sont difficilement observables. Elle semble beaucoup plus complexe, plus indirecte d'autant plus que cette activité (le conseil en management) n'est pas régie par un ordre (activité non réglementée).

Nous venons de présenter l'analyse de A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ (1972) laquelle peut être considérée comme une version "basique" de la théorie des droits de propriété. En associant à la fonction de contrôle, un droit de propriété, les auteurs cherchent avant tout à démontrer la supériorité de la firme capitaliste dans la coordination interne. Comme on l'a montré, l'analyse de A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ est centrée sur un cas idéal, celui où il y a association des droits de propriété et de contrôle.

La théorie des droits de propriété va élargir la problématique de A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ en mettant l'accent sur la diversité de la répartition du capital dans la firme et sur l'importance d'une analyse de la séparation du droit de contrôle et du droit de propriété<sup>211</sup>. Dans ces conditions, la théorie des droits de propriété va s'orienter vers des formes institutionnelles plus complexes et s'attacher à expliquer pourquoi est choisie une certaine configuration des droits de propriété plutôt qu'une autre<sup>212</sup>. Elle va notamment s'intéresser à la grande firme moderne organisée en société par actions et dotée d'un appareil managérial complexe. Cet exemple est représentatif d'un modèle de coordination interne caractérisé par le partitionnement des droits de propriété dans le cadre d'un système de propriété privée des moyens de production (c'est-à-dire séparation droit de contrôle et droit de propriété). Cette organisation exploite la possibilité de partitionner et d'aliéner les droits de manière à permettre une spécialisation avantageuse entre ceux qui exercent le droit de prendre des décisions sur les usages des ressources et ceux qui en

---

<sup>211</sup> Cette configuration des droits de propriété va influencer le comportement des membres de la firme d'où des divergences d'intérêt au sein de la firme : l'objectif des actionnaires est la maximisation de la valeur de leurs actions, ils ont un droit de propriété sur les actifs de la firme ne s'accompagnant plus d'un contrôle total des pratiques des dirigeants ; ces derniers de leur côté ont des intérêts différents, comme la maximisation de leur rémunération, la progression de leur carrière.... La coordination interne sera d'autant plus efficace qu'elle va permettre d'atténuer ces divergences.

supportent les conséquences sur les valeurs de marché ou d'échange (qui assument les risques). En fait, il n'y a pas destruction de l'efficacité des droits de propriété privés, mais le partitionnement permet une spécialisation productive efficace, en utilisant les droits de propriété privés comme méthode de contrôle et de coordination.

Cet élargissement de la problématique de A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ permet de prendre en compte de multiples configurations de droits de propriété. Elle montre également que la délimitation et l'affectation des droits de propriété jouent sur la définition des formes organisationnelles, sur les comportements des membres de la firme et sur la coordination interne. La coordination efficace sera celle susceptible de baisser le coût de détection des performances individuelles. Aussi, pour comprendre les ressorts de la coordination faut-il se plonger dans la configuration des droits de propriété. C'est finalement à cela que nous invite la théorie des droits de propriété et pour ce qui est des activités de conseil, nous allons voir comment certaines configurations visent à réduire les coûts de contrôle.

En ce qui concerne les cabinets de conseil (et mis à part les conseils indépendants), la structure de l'entreprise comporte généralement trois niveaux (D. MAISTER 1996)<sup>213</sup> :

- les consultants juniors ou les "bûcheurs" : ce sont les débutants, ils assurent le suivi technique des dossiers (collecte de données, analyse) ;

- les gestionnaires ou les "ordonnateurs" ou les managers : ce sont des chefs de projets, ils supervisent au jour le jour et coordonnent les projets ;

<sup>212</sup> La théorie des droits de propriété a notamment été confrontée aux thèses de A. A. BERLE et G. C. MEANS pour lesquels se serait imposée une forme institutionnelle, qui par la séparation entre propriété et contrôle, réduirait l'efficacité du capitalisme et ne répondrait pas aux critères d'efficacité néoclassique (l'objectif des managers n'est pas la maximisation du profit et ne conduit pas à la maximisation de la valeur de marché des actions), de plus cette forme mettrait en cause la prééminence des principes de la propriété privée. Pour les tenants de la théorie des droits de propriété, soit on reconnaît qu'en séparant propriété et gestion, c'est-à-dire droit au revenu résiduel et droit au contrôle résiduel, il y a perte d'efficacité. Soit on soutient, et c'est l'orientation choisie par les tenants de la théorie des droits de propriété, que l'organisation de la société par actions ne remet pas en cause les principes de la propriété privée et si elle s'est imposée comme forme contractuelle librement choisie, c'est parce qu'elle s'est révélée, face à de nouvelles contraintes technologiques, la forme la plus efficace (B. CORIAT et O. WEINSTEIN 1995). Aussi, la grande entreprise moderne est bien une forme d'organisation efficace, et même la forme d'organisation la plus efficace pour exploiter les gains potentiels de la spécialisation à grande échelle et de la "surveillance" ("*monitoring*") des équipes de grande taille (M. RICKETTS 1987).

<sup>213</sup> Le personnel sera affecté en fonction des compétences nécessaires à la réalisation des tâches (D. MAISTER 1996). Pour un contrat qui fait appel à la créativité et à l'expertise, c'est-à-dire lorsqu'il s'agit d'un cas très spécifique, la direction choisira d'affecter des professionnels de haut niveau, surtout des gestionnaires et des seniors et relativement peu de juniors. Pour un contrat qui fait appel à l'expérience (ici le problème à résoudre offre des analogies avec des missions précédentes), ce sont les juniors qui se verront attribuer les tâches dans la mesure où elles sont connues d'avance, mais ils restent sous la houlette des gestionnaires. Pour un contrat qui fait appel à la mise en œuvre de procédure de routine (le conseil vend un processus), on retrouve des juniors dans une forte proportion.

les associés (directeurs-associés) ou les "défricheurs" ou les consultants seniors : ils se chargent des relations avec la clientèle et de définir la politique commerciale.

La plupart des sociétés de conseil disposent d'un système d'avancement rigoureux qui ne souffre d'aucune alternative : il faut progresser pour mériter une promotion et si l'on ne progresse pas il ne reste plus qu'à partir. **"Tout individu qui ne fait pas l'objet d'une promotion dans un laps de temps jugé raisonnable va tenter sa chance ailleurs, que ce soit de son propre chef ou sous l'amicale pression de la hiérarchie"** (D. MAISTER 1996, p. 14). Aussi ce qui caractérise les sociétés de services "immatériels" parmi les autres types d'organisation, c'est l'aspiration de leurs membres d'accéder au bout d'un certain temps au statut d'associé, ou plus précisément de bénéficier par leur travail d'un droit de propriété sur l'entreprise. La nomination au titre d'associé s'accompagne de divers avantages :

l'intéressement aux résultats : les associés partagent les bénéfices nets ou les pertes enregistrées par l'entreprise, alors que les consultants sont rémunérés en honoraires ;

l'inaliénabilité : sauf par vote exceptionnel de leurs pairs, les associés ne peuvent être démis de leur titre et de leur position ;

l'autonomie : personne ne juge le travail d'un associé, il a une autonomie totale de décision et d'action ;

la participation aux orientations stratégiques : il donne son avis sur la gestion de l'entreprise ;

les revenus : ils disposent de revenus plus élevés que les autres catégories de personnel, sorte de compensation financière de plusieurs années d'intense labeur ;

la position et la reconnaissance interne : le titre d'associé représente la consécration de l'individu considéré désormais comme un professionnel à part entière ;

le statut et la reconnaissance externe.

N'oublions pas qu'un associé est aussi consultant, c'est-à-dire qu'il détient un droit de propriété sur l'entreprise tout en étant producteur direct (mission), ce qui constitue une forte incitation pour l'associé à bien faire son travail (d'où stimulation de la productivité individuelle), mais aussi pour le simple consultant qui peut choisir de progresser pour mériter une promotion ou partir.

Cette remarque conduit aussi à souligner qu'avec cette configuration ou cette forme organisationnelle, il y a baisse du coût de détection des performances individuelles. En

effet, le fait d'accéder à l'échelon d'associé et donc de partager les bénéfices nets, limite l'intérêt de disposer d'un agent contrôleur. De même, le développement (même limité du fait d'une fiscalité plutôt contraignante) des "*stock option*" ou des plans d'option sur actions rend la présence de l'agent contrôleur moins importante. Plus précisément, ces offres faites aux cadres d'une entreprise, d'acquérir à un prix préférentiel fixé d'avance, des actions de la société à une échéance déterminée, apparaissent comme un mécanisme de motivation et d'incitation très important sur les cadres, ce qui réduit par conséquent les coûts de contrôle.

Toutefois, même si la théorie des droits de propriété facilite une ouverture à la réflexion sur les configurations observées dans les activités de conseil, elle reste éloignée de ces activités-là. Le cas de la grande entreprise moderne organisée en société par actions et dotée d'un appareil managérial complexe fait apparaître des actionnaires et des managers qui ont des intérêts divergents ; il décrit donc une certaine configuration de droits de propriété qui va impliquer une certaine forme de coordination. Cependant, il nous semble que la coordination est aussi fonction de l'acte productif qui est éclipsé dans la théorie des droits de propriété. Dans le cas du conseil, au contraire, la production est centrale, et les propriétaires-associés sont physiquement très présents. L'associé n'est pas seulement propriétaire mais aussi producteur, ce qui limite d'autant les difficultés de contrôle. Finalement, le cabinet de conseil se structure de manière à fournir aux individus des incitations à créer, conserver et valoriser leurs actifs.

Il revient toutefois aux travaux se rattachant à la théorie de l'agence de tenter une analyse plus poussée des incitations liées aux systèmes de droits de propriété et par là, une démonstration des conditions de l'efficacité des diverses formes organisationnelles.

### **b - La théorie de l'agence**

La théorie de l'agence s'intéresse à la mise au point de contrats bilatéraux destinés à résoudre de nombreux problèmes de coordination se posant entre un individu (le principal) et un autre (l'agent), sur le marché ou dans l'organisation, lorsque :

- l'agent a le loisir de choisir un comportement parmi plusieurs possibilités ;

- l'action de l'agent affecte le bien-être des deux parties ;

- les actions entreprises par l'agent sont difficilement observables par le principal<sup>214</sup> :

- soit parce que le contrôle des actions ou la vérification des informations s'avère coûteux (coût de supervision prohibitif),

- 

---

<sup>214</sup> Ce point apparaît beaucoup plus crédible par rapport aux activités de conseil en management, en effet les actions des consultants sont difficilement observables.



soit parce que l'observateur est incompetent.

La théorie de l'agence adhère à une hypothèse d'imperfection de l'information et met en évidence la divergence d'intérêts qui se manifeste entre les membres de la firme. L'introduction du comportement des membres de la firme remet en question l'objectif unique de maximisation du profit et permet d'envisager la possibilité qu'existent pour une même firme différents objectifs reflétant les intérêts divergents des parties en présence.

Le postulat de la théorie de l'agence est que toute relation contractuelle est une relation d'agence : ***"Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent"*** (M. C. JENSEN, W. H. MECKLING 1976, p. 312). Cette relation d'agence traduit une situation de dépendance entre deux agents : la situation d'un agent dépend de l'action d'un autre agent, c'est-à-dire qu'un individu agit sous la direction d'un autre qui subit. La théorie de l'agence va s'intéresser aux relations principal-agent<sup>215 216</sup> (P. MILGROM, J. ROBERTS 1997).

Dans le modèle néoclassique traditionnel, les agents prennent des décisions compatibles et parviennent à un équilibre grâce à un vecteur de prix (commissaire priseur). Mais, quand le système des prix est imparfait (qu'il ne résume pas toute l'information), les agents vont devoir consacrer une partie de leurs ressources à échanger<sup>217</sup>.

L'exposé des problèmes rencontrés par les agents est en quelque sorte un point de départ vers de nouveaux problèmes de coordination à partir du moment où les

<sup>215</sup> Cette relation d'agence est, au départ, utilisée dans le domaine des assurances (K. J. ARROW 1971). Le principal est l'assureur, l'agent l'assuré. Des problèmes de coordination surviennent car l'assuré peut choisir parmi plusieurs comportements, celui retenu affectera son bien-être mais également celui de l'assureur, et il est difficile de contrôler les actions de l'assuré. Cette relation d'agence est néanmoins très répandue : le médecin est l'agent du patient -le malade (principal) compte sur le médecin (agent) pour le soigner- ; le gestionnaire est l'agent de l'actionnaire -l'actionnaire (principal) compte sur le gestionnaire (agent) pour faire fructifier ses capitaux- ; le PDG est l'agent du propriétaire -le propriétaire (principal) compte sur le dirigeant (agent) pour que l'entreprise soit performante et se développe-...

<sup>216</sup> Le problème de l'agence a été analysé au travers de deux catégories de travaux : - la théorie positive de l'agence s'intéresse aux mécanismes réellement mis en oeuvre par les agents économiques quand ils sont confrontés à des relations d'agence ; - la théorie normative étudie la nature des contrats pareto-optimaux entre individus disposant de stocks d'informations et de préférences différents, le tout dans un univers plus ou moins stochastique. Les exigences de modélisation impliquent de retenir des hypothèses assez restrictives. Notre présentation s'inscrit plus particulièrement dans le cadre de l'approche positive, en raison de sa plus grande aptitude à proposer une analyse des formes de coordination interne.

<sup>217</sup> L'échange a donc un coût qu'il va falloir minimiser. Le coût correspond d'une part aux ressources dépensées pour retirer de l'information sur les coéchangistes (dépenses en terme de temps, transport, communication, etc.), d'autre part aux ressources dépensées pour atteindre l'équilibre, "(...) munis de ces informations, les agents procèdent à des échanges, soit fictifs, soit réels, qui ne correspondent pas aux vrais prix, c'est-à-dire au vecteur de prix garantissant un optimum. Ces premiers échanges à «prix faux» les conduisent à réviser leurs plans et le système devrait converger vers un équilibre, s'il existe." (E. BROUSSEAU 1993, p. 13).

hypothèses deviennent plus réalistes. Deux raffinements sont proposés :

- une nouvelle source de coût peut apparaître, elle est liée au risque : entre la décision et l'échange effectif, le temps passe et des événements intentionnels ou accidentels peuvent survenir. On est dans une situation d'action cachée *ex post* : le principal ne peut observer sans erreur l'action (ou l'effort) de l'agent, alors que ce dernier connaît la nature de son action (ou de son effort). Dès lors il faut prévoir des ressources pour permettre l'exécution des contrats. Quand ce risque est d'origine intentionnel, on parle de "*risque moral*" ou d'"*aléa moral*" ou encore de "*passager clandestin*"<sup>218</sup> ;

- une autre source de coût survient, relative au problème d'"*anti-sélection*" relevée par G. A. AKERLOF (1970), qui apparaît quand un individu informé traite avec un autre qui ne l'est pas, le second ne connaît pas les caractéristiques du bien (ou service), éventuellement échangé (ou promis). On est dans une situation d'information cachée *ex ante* : le principal reçoit l'information de l'agent mais il ne sait pas si elle est appropriée aux circonstances ; l'agent observe la réalisation de l'état de la nature après la signature du contrat, mais avant de choisir son action (ou son niveau d'effort). Ainsi les asymétries informationnelles dans le rapport offre/demande conduisent à des effets pervers<sup>219 220</sup>. Des ressources sont donc dépensées pour s'informer sur la vraie qualité des biens.

La théorie de l'agence reste attachée à une problématique relative à la définition de contrats efficients, de sorte que l'agent soit incité à avoir un comportement favorisant les intérêts du principal<sup>221</sup>. Autrement dit, étant donné l'avantage informationnel de l'agent et

<sup>218</sup> Le problème à résoudre connu sous le nom d'"*aléa moral*" apparaît quand l'agent et le principal ont des objectifs individuels différents et que le principal ne peut pas déterminer aisément si l'agent s'est comporté et a agi en fonction des objectifs fixés ou cherche à servir ses propres intérêts (P. MILGROM, J. ROBERTS 1997). Par exemple, l'agent sera tenté d'entreprendre une action inefficace ou de fournir une information inexacte, parce que ses intérêts individuels ne sont pas compatibles avec les intérêts collectifs, et parce que les actions entreprises ne peuvent être contrôlées. Ainsi les agents sont tentés de ne pas respecter un contrat si cela leur permet d'améliorer leur situation personnelle. La théorie de l'agence emploie le terme d'opportunisme pour qualifier ces agents, suffisamment rationnels, pour exploiter les défauts des arrangements contractuels établis. Dans tous les cas, ceux qui prennent des décisions ne prennent pas en considération tous les gains et les coûts découlant de leurs choix : le médecin qui prescrit une longue liste d'examen ne subit ni les coûts, ni les désagréments de ces examens ; de même, les employés sont payés quel que soit le travail qu'ils fournissent, leur salaire n'est pas amputé du montant de la valeur perdue relative à leur manque de zèle (dans le cas où ni le travail, ni les résultats ne sont contrôlables). En raison des difficultés de contrôle, il est parfois impossible de faire supporter les coûts des abus par ceux qui en sont responsables. Par exemple, le dirigeant d'une entreprise peut difficilement savoir si son employé donne le meilleur de lui-même ; F. TAYLOR (1911) avait repéré ce problème : "*Il n'est pas rare qu'un ouvrier compétent découvre, en peu de temps, comment travailler moins tout en donnant l'impression à son employeur qu'il travaille beaucoup.*" Dans le cas des assurances (K. J. ARROW 1971) où le problème du risque moral se manifeste (plus l'assurance garantit une couverture complète d'un sinistre, moins l'incitation à éviter l'événement défavorable est grande), des tarifs permettent d'encourager les comportements les plus loyaux : le principe du "*bonus-malus*" s'inspire de cette logique de réduction du risque moral.

<sup>219</sup> K. J. ARROW (1971) montre que lorsque une assurance accroît ses primes pour sélectionner ses clients, elle risque de n'avoir que ceux qui ont les plus fortes probabilités d'avoir un sinistre. On dit alors que les agents à haut risque chassent les agents à faible risque. La solution consiste à moduler les tarifs afin d'éviter la "*sélection adverse*" et la disparition de l'activité d'assurance qui résulterait de l'assurance des seuls agents, ou biens, à haut risque.

la divergence d'intérêts entre principal et agent, il s'agit de définir un système d'incitation (au bénéfice de l'agent) qui préserve la maximisation de la fonction d'utilité du principal. **"Le principal peut limiter les divergences d'intérêts en proposant un système d'incitations approprié pour l'agent ainsi que des moyens de surveillance visant à limiter les comportements aberrants des gens."** (M. C. JENSEN et W. H. MECKLING 1976, p. 312).

On l'a déjà dit, la mise en place d'un tel système de contrôle et d'incitation fait apparaître des coûts appelés "*coûts d'agence*". La forme organisationnelle qui s'impose est celle qui assure la survie de la firme par la minimisation de ces coûts d'agence.

La théorie de l'agence propose alors une analyse des modalités de réduction de ces coûts d'agence par la définition de contrats efficaces *ex ante*. La vocation du contrat est de spécifier les droits de chaque agent au sein de la firme, les critères de performance sur lesquels chacun est jugé et les rémunérations auxquelles ils peuvent prétendre (E. F. FAMA et M. C. JENSEN 1983). La passation d'un contrat doit permettre de limiter les risques encourus par chaque membre apporteur de capital (humain ou financier).

Pour résumer, le problème soulevé par la théorie de l'agence est relatif à la nécessaire délégation du pouvoir au sein de l'entreprise dès lors que le propriétaire n'est plus le seul apporteur de capitaux, ni le seul à prendre les décisions de gestion. L'entreprise efficace sera celle qui, grâce à la spécification des pouvoirs centraux (propriété, management et contrôle) et grâce à des incitations adéquates (rétributions en fonction de l'intérêt même du principal ou mandant) parviendra à minimiser les coûts d'agence. Cette perspective a fortement contribué à l'approfondissement de l'analyse des relations entre apporteurs de capitaux et entreprises.

La théorie de l'agence, à la différence de la théorie des droits de propriété, met très largement l'accent sur les contrats. Ces derniers sont vus comme un moyen de coordination permettant d'atténuer les divergences d'intérêt entre les membres de la firme. Cette théorie a également fortement contribué à l'approfondissement de l'analyse des relations de dépendance entre deux agents (la situation d'un agent dépend de l'action d'un autre).

<sup>220</sup> G. A. AKERLOF (1970) analyse un marché de voitures d'occasion -les "Lemons", expression américaine qui désigne les mauvais véhicules- sur lequel la véritable qualité des voitures n'est pas observable par les acheteurs (s'agit-il oui ou non d'un "citron" ?). Sur ce marché, les bonnes et les mauvaises voitures d'occasion sont vendues au même prix. Les vendeurs, qui sont seuls à connaître la qualité exacte des véhicules, vont naturellement mettre en vente tous les biens de qualité inférieure au prix du marché, aussi, les propriétaires de bonnes voitures, considérant que le marché des voitures d'occasion sous-estime la valeur de leur bien, préféreront conserver leur véhicule. L'acheteur achète tant qu'il juge que la qualité moyenne des biens est égale au prix du marché. Les plans des acheteurs et des vendeurs sont opposés. Les "mauvais" véhicules d'occasion chassent les "bons". Par conséquent, des ressources doivent être dépensées pour permettre aux agents de s'informer sur la vraie qualité des biens (contrôle technique par exemple).

<sup>221</sup> "Ainsi, lorsque les théoriciens des contrats prennent pour référence une économie d'allocation de ressources, ils s'intéressent à la manière dont les agents trouvent des solutions minimisant les dépenses nécessaires pour échanger les informations indispensables à la transaction, converger vers un équilibre, garantir la réalisation des promesses et, enfin, surmonter la défiance résultant des asymétries informationnelles." (E. BROUSSEAU 1993, p.15).

Lorsque l'on s'intéresse aux activités de conseil en management, on peut repérer *a priori* un certain nombre de relation principal-agent dans le cabinet de conseil : entre les associés (principal) et les gestionnaires (agent), entre les associés (principal) et les juniors (agent), ou encore, entre les gestionnaires (principal) et les juniors (agent).

Des problèmes de coordination surviennent car :

- l'agent (le consultant par exemple) a le choix entre différents comportements : acquérir le maximum d'expériences avant de partir ailleurs, privilégier la qualité du travail, du service... ;

- l'action de l'agent affecte le bien-être des deux parties : par exemple, l'investissement d'un consultant dans son travail détermine l'acquisition de savoir-faire professionnel, et dans le même temps affecte la réputation de l'entreprise et aussi celle de son représentant ;

- les actions entreprises par l'agent sont difficilement observables : en effet, la qualité du travail effectué comme la qualité du service sont des variables difficilement mesurables (et sur quels critères ?).

Des questions émergent du côté des dirigeants : Les consultants font-ils un travail satisfaisant totalement le client ? Font-ils des efforts pour insérer au maximum le client dans la relation, pour lui donner pleine satisfaction ? Cherchent-ils à améliorer la réputation de l'entreprise ou cherchent-ils à bénéficier d'une solide expérience avant de partir dans une autre entreprise ? S'investissent-ils dans de nouvelles expertises ou plutôt vivent-ils sur leurs acquis ? Ici, le dirigeant d'une entreprise de service ne peut observer sans erreur l'action de l'un de ses consultants puisque, ni le travail, ni les résultats ne sont *a priori* observables. Il y a donc "*aléa moral*".

On retrouve également le problème de "*sélection adverse*", car il est difficile d'appréhender *ex ante*, par exemple lors d'un recrutement, les capacités du consultant. Sur le marché de l'emploi on retrouve de "bons" et de "moins bons" consultants. Le recruteur devra détecter les meilleurs éléments, déceler les potentialités de l'individu. Le problème provient du fait qu'il reçoit des informations des candidats mais il ne sait pas si elles sont appropriées aux circonstances, d'où des asymétries informationnelles dans le rapport offre/demande. Aussi, comme le souligne D. MAISTER (1996, p. 14), **"Les tests de sélection et les entretiens ne permettent pas toujours de séparer le bon grain de l'ivraie au moment de l'embauche. Il importe de disposer d'un moyen susceptible de déceler les éléments prometteurs"**.

Un des éléments de réponse des cabinets de conseil au problème de la "*sélection adverse*" a été donné au travers du système junior, senior, associé. En effet, l'individu qui ne grimpe pas les échelons est dans l'obligation de quitter l'entreprise. Aussi, l'agent "pas très bon" n'a aucun intérêt à rentrer dans l'entreprise car il sera viré. C'est également un moyen de freiner l'"*aléa moral*" : le plan de carrière proposé incite les individus à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Toutes ces incertitudes "internes" concernant les acteurs de la relation vis-à-vis de la contribution "réelle" de l'autre et vis-à-vis des effets obtenus, sont reprises dans le tableau récapitulatif suivant, construit par J. GADREY (1994 b).

**Tableau : Contrats et relations de travail salarié**

<b>A directement impliqués et type de contrat signé</b>	<b>E = employeur ; s = salarié (ou collectif de salariés) Hypothèse de contrat signé avant le déroulement du procès de travail, fixant la rémunération et supposant en échange un certain engagement au travail (effort) de la part du salarié.</b>
<b>Incertitudes principales</b>	Incertitudes de E concernant, d'une part (incertitude interne à la relation salariale), la qualité et la quantité de travail qu'il obtiendra effectivement de s (s détenant des informations, non connues de E, sur ses propres capacités, et sur son degré d'engagement dans le travail) et, d'autre part (incertitude externe à la relation salariale) les aléas de l'environnement économique (demande, concurrence, etc.) au cours de la période suivant la signature du contrat de travail (ou son renouvellement). L'incertitude interne à la relation salariale est le fait d'une situation d'asymétrie informationnelle où le salarié peut cacher l'importance de sa contribution alors que sa rétribution est parfaitement connue : c'est lui qui détient l'avantage informationnel sur ce point.
<b>Secondaires</b>	Incertitudes de s concernant la valeur réelle de son apport (le montant de sa contribution) aux résultats de l'entreprise (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, marges), par ailleurs fonction d'un environnement que s connaît moins bien que E.
<b>Conséquences (rationalité optimisatrice individuelle et comportements non coopératifs)</b>	Pour optimiser le rapport salaire/effort, s a intérêt, puisque le salaire est fixé, à limiter son effort et son implication (sans faire apparaître ce comportement aux yeux de E), et à ne pas dévoiler toute l'étendue de ses capacités productives réelles. E a intérêt à minimiser le salaire versé, à s'en tenir au salaire plancher.
<b>La solution du contrôle renforcé</b>	E peut tenter, sans prévoir d'incitation salariale, de mieux contrôler la quantité et la qualité de l'engagement au travail de s (organisation "scientifique" du travail, surveillance renforcée...). Mais cette solution est coûteuse, son efficacité est réduite lorsqu'il s'agit de tâches complexes se prêtant mal à la standardisation et au contrôle opérationnel, et

A directement impliqués et type de contrat signé	E = employeur ; s = salarié (ou collectif de salariés) Hypothèse de contrat signé avant le déroulement du procès de travail, fixant la rémunération et supposant en échange un certain engagement au travail (effort) de la part du salarié.
	elle peut même avoir des effets désincitatifs.
Incitations et coopérations, recherche d'efficience et ses limites	Un "jeu" coopératif (initialement fondé sur un pari) peut être expérimenté sur la base d'un contrat (en partie explicite, en partie implicite -l'approche économique des contrats devrait logiquement être limitée aux contrats explicites. Avec les contrats "implicites" on entre déjà dans le domaine des conventions, c'est-à-dire des attentes réciproques tacites-) où chacun accepte d'élever sa contribution en direction de l'autre : progression du salaire versé en échange d'un engagement d'effort plus important. Cela suppose que chacun y trouve intérêt et que, le jeu étant renouvelable, chacun puisse vérifier périodiquement le respect des règles. Tel est par exemple le cas lorsqu'existe un "marché interne" du travail où ancienneté et expérience jouent en faveur de rémunérations et de promotions réservées aux salariés internes. E peut en attendre une meilleure implication des salariés, une réduction du turn-over et des coûts de formation, etc. Un autre exemple est fourni par les politiques salariales de primes et de participation aux bénéfices, pour autant que s puisse établir un lien entre son degré d'implication et sa rémunération. Cette progression simultanée des contributions et rétributions a évidemment des limites (E ne peut laisser les coûts salariaux s'envoler, s ne peut pas ou ne veut pas dépasser certains niveaux d'effort). On peut formaliser ces stratégies comme la recherche d'un équilibre, définissant un "salaire d'efficience".

222

Bien que sur beaucoup d'aspects (problème de coordination, relation principal-agent,

222

Source : J. GADREY 1994 b, p. 137.

hypothèses retenues, etc.), la théorie de l'agence aide à avancer un peu plus dans notre questionnement sur les mécanismes de coordination de la firme, certaines de ces conclusions sont à relativiser. Les critiques, adressées à la théorie de l'agence, sont relatives soit aux coûts d'agence, soit aux contrats, soit à la conception de l'organisation, soit à la concurrence ; en voici quelques-unes.

La théorie de l'agence apparaît trop éloignée de la réalité, dans la mesure où certaines variables, et notamment les coûts d'agence ne sont pas observables. En effet, elle nous parle de contrats qui sont mis en place pour faciliter la coordination interindividuelle, pour limiter les coûts de coordination (appelés encore "*coûts d'agence*"). Ces derniers sont évalués en fonction d'une situation idéale (information parfaite, avenir certain) dans laquelle il n'y aurait pas de coût de coordination. Mais comment procéder à une bonne évaluation quand le système de prix n'est pas parfait et quand les caractéristiques de l'univers économique idéal (sans coût de coordination) sont difficilement imaginables par les individus.

D'après la théorie, les contrats permettraient de résoudre les problèmes d'"*aléa moral*" ou de "*sélection adverse*" qui bloquent les échanges. Mais on ne sait ni dans quel cadre, ni comment se négocient les contrats<sup>223</sup>. Selon la théorie, un équilibre serait possible, des contrats optimaux existeraient. Mais comment les agents doivent-ils s'organiser pour atteindre ce résultat ? La théorie ne nous le dit pas.

Selon la théorie de l'agence, l'impératif d'efficacité interne est fonction de la minimisation des coûts d'agence et des coûts de production. La théorie insiste principalement sur la minimisation des coûts d'agence, la minimisation des coûts de production n'aurait pas d'influence directe sur la détermination du mode de coordination interne. Cette vision, signifiant qu'à partir du moment où les coûts d'agence sont minimisés, au travers de contrats efficaces (c'est-à-dire que la coordination interne est efficace), la compétitivité de la firme est assurée (mais sur le court terme, sur le long terme ?) ne nous satisfait pas. Une "bonne" coordination interne ne garantit pas la viabilité de la firme. Il faut tenir compte des impacts de l'environnement (concurrence, exigences des clients, etc.) sur l'organisation et notamment sur la coordination interne. Nous pensons qu'il y a un processus de co-évolution entre l'entreprise et son environnement. Pour être performante, l'entreprise doit miser sur une coordination interne efficace, mais également elle doit être suffisamment ouverte pour recevoir les impulsions de l'environnement, cela lui permettra de proposer une offre en adéquation avec les besoins des clients. Les coûts d'agence doivent être minimisés mais il faudrait leur rajouter des coûts liés à l'"adéquation avec l'environnement" dont il faut tenir compte pour une analyse plus réaliste de l'organisation interne, c'est-à-dire les efforts faits par l'entreprise pour constituer et développer le marché.

Après l'énumération de quelques critiques on s'aperçoit des limites de la théorie de l'agence dans l'analyse de la coordination interne. Ces limites sont encore plus prononcées quand il s'agit de cabinets de conseil. En effet, le consultant (gestionnaire ou junior) n'est pas le seul producteur, et l'associé celui qui attend les résultats. L'idée

---

<sup>223</sup> Comme le souligne E. BROUSSEAU (1993, p. 63) "(...) la plupart des théories des contrats ne nous disent pas comment se résolvent ces mêmes problèmes d'asymétrie sur le méta-marché des contrats."



suivante : *le fait que le principal compte sur l'agent pour faire fructifier ses capitaux*, nous dérange dans la mesure où il n'y en a pas un qui agit (l'agent) et l'autre qui subit (le principal). Au contraire, le principal (l'associé par exemple) agit également, il est producteur, il participe aux missions ce qui peut inciter le consultant à faire de son mieux lorsqu'ils travaillent ensemble. Le rôle actif du principal (associé) dans la relation de service conduit alors à une baisse des coûts d'agence. Certes, dans toutes les entreprises, les détenteurs de droits de propriété (actionnaires) ne sont pas toujours actifs, mais dans le cas de cabinets de conseil, ils le sont forcément, d'où les difficultés de la théorie de l'agence pour rendre compte des spécificités de la firme de conseil.

## Conclusion 1

Dans l'analyse de A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ, on a vu que le contrôle était fondamental pour stimuler les contributions individuelles. Mais, les actions individuelles ne sont pas toujours observables. La théorie de l'agence prend en compte les situations où les actions de l'agent sont difficilement observables par le principal et propose les contrats pour résoudre les problèmes de coordination. Mais devant toutes les limites relevées, ils perdent de leur force analytique. Il nous semble alors que contrôler ou faire des contrats n'est pas la seule façon de gérer l'action collective.

Cet éclairage nous amène à considérer l'organisation comme un lieu dans lequel il s'agit de traquer les "free rider" (passager clandestin) ou les "tire-au-flanc" et de brandir le bâton et la carotte. Même si ces théories nous aident à prendre conscience du rôle du contrôle et des contrats dans l'efficacité de l'organisation, sur différents points elles restent inappropriées, surtout pour le secteur du conseil. L'entreprise est notamment réduite à un schéma d'incitations : le système d'incitation contenu dans un contrat suffit à éviter les comportements opportunistes *ex post*<sup>224</sup>. D'une manière générale, ***"Ce sont des théories des incitations qui postulent qu'il est possible de concevoir des systèmes d'incitations suffisants pour garantir sur longue période et malgré l'incertitude la pérennité d'un comportement optimal de toutes les parties"*** (E. BROUSSEAU 1989, p. 149).

Les théories se placent dans une logique d'allocation des ressources. Pour produire, il faudra réunir des quantités déterminées d'inputs et mettre en place un système pour se prévenir des comportements sous-optimaux des agents (qui sont tentés de fournir une quantité ou une qualité moindre d'efforts par rapport à ce qu'ils ont promis). Cependant, on ne se préoccupe pas de la manière dont les agents produisent, c'est-à-dire qu'on néglige le problème de l'organisation du travail et de l'organisation de la production. De même, dans ce cadre d'allocation des ressources, on suppose que les savoir-faire et les qualifications spécifiques nécessaires à la production préexistent. Dans cette situation où les compétences sont déjà constituées, le problème de l'apparition et de la création des ressources est exogénéisé. Ce point de vue nous semble erroné dans la mesure où coordonner signifie d'une part, rechercher des ressources nécessaires à la production, mais d'autre part, créer du savoir utile à l'intégration de ces ressources non

---

<sup>224</sup> Cependant, dans les cas exceptionnels où le contrat se révèle mal adapté aux modalités de la coopération, l'appareil judiciaire permet de résoudre les conflits. Ainsi, en théorie, l'opportunisme ne peut se manifester lors du déroulement du contrat.

immédiatement productives. Cette dimension est totalement occultée dans la théorie des contrats. Dans ces conditions, il nous semble plutôt que **"(...) les contrats ne sont plus seulement destinés à accéder aux ressources (et à en partager les fruits), ils ont aussi pour vocation d'en assurer le meilleur usage."** (E. BROUSSEAU 1993, p. 17).

Les théories sous-estiment également les conséquences de la dynamique. A partir du moment où l'on se situe dans un cadre dynamique, les moyens adoptés pour freiner l'opportunisme des agents sont moins nécessaires que dans le cas de relations fugitives. En effet, le temps permet aux agents d'apprendre mutuellement sur leurs comportements ; par exemple l'expérience que des agents acquièrent réciproquement sur leur comportement actuel, est importante pour les éventuels futurs contrats. Des contrats de longue durée, avec report de récompenses peuvent dissuader les agents opportunistes. En outre, un individu "lésé" à l'issue d'un contrat pourra toujours exercer des représailles envers l'opportuniste s'il peut influencer sa réputation ; **"(...) la réputation accroît le coût de l'adoption d'un comportement opportuniste, ce qui en limite la manifestation."** (E. BROUSSEAU 1993, p. 55). L'introduction de la dynamique limite la portée des systèmes incitatifs (contrôles, contrats). En effet, on peut se demander s'ils sont toujours nécessaires à l'émergence de comportements coopératifs. La coopération naît spontanément si, lorsqu'un individu se comporte de manière opportuniste à une période, l'autre a la possibilité de le punir indéfiniment à toutes les périodes suivantes. Ainsi, avec la dynamique, la gestion des comportements opportunistes est profondément transformée. Avec la dynamique, **"(...) les contrats deviennent des mécanismes moins focalisés sur la prévention de l'opportunisme."** (E. BROUSSEAU 1993, p. 57). Quand des individus interagissent, ils acquièrent de l'expérience individuellement et collectivement sur les processus dans lesquels ils sont impliqués. Avec le temps, ils bénéficient donc d'effets d'expérience de la coordination, ils ont donc de plus en plus intérêt à collaborer entre eux qu'avec des tiers. Quand l'expérience n'est pas individualisable, une quasi-rente est générée seulement si les actifs sont réunis. Dans ce cas, on peut dire qu'en dynamique les agents sont moins enclin à adopter des comportements opportunistes qu'en statique, du fait du coût de rupture du contrat (qui augmente avec le temps).

Les critiques précédentes révèlent les points faibles de la théorie des droits de propriété et de la théorie de l'agence dans leur capacité à expliquer la coordination d'acteurs différents dans la firme réelle. Mais ces points faibles sont encore plus criants quand il s'agit de la firmes de service et notamment ces approches sont incapables de rendre compte des spécificités de l'activité de conseil.

En effet, d'une part par rapport à la théorie des droits de propriété, il est complètement aberrant de vouloir estimer les contribution individuelles, quand il s'agit d'une activité qui repose sur des facteurs de production au degré d'immatérialité très grand et qui n'est jamais reproduite à l'identique<sup>225</sup> ; de même, si l'on s'en tenait à une mesure du résultat (afin de déduire des éléments quant aux contributions de chacun), il serait délicat d'apporter des conclusions, le résultat dépendant fortement de l'implication

---

<sup>225</sup> On peut toutefois nuancer cette idée en prenant l'exemple de A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ portant sur une équipe de déménageurs de piano : l'effort est également difficilement mesurable.

du client dans la relation de service. Cela signifie que les incitations passent par autre chose que le contrôle, ou que le contrôle étant délicat, il faut que les propriétaires soient actifs c'est-à-dire producteurs, et de cette façon on limite les comportements "tire-au-flanc".

D'autre part, pour ce qui est de la théorie de l'agence, on rejoint le point précédent, dans la mesure où les coûts d'agence sont limités du fait de l'implication du principal (il ne subit pas les actions de l'agent, il agit aussi -il produit- donc freine le comportement opportuniste de l'agent). Le contrat n'est donc pas le seul moyen de réduire les problèmes d'"*aléa moral*" ou de "*sélection adverse*". Plus généralement, c'est le positionnement de ces approches (dans la sphère de l'échange et non dans celle de la production) qui réduit la portée de la confrontation avec les cabinets de conseil : le cabinet rassemble des ressources afin d'en créer de nouvelles.

Les critiques généralistes (c'est-à-dire concernant toutes les firmes) comme les critiques spécifiques aux cabinets de conseil tendent à encourager les travaux plus réalistes qui prennent en compte des contrats qui ne conduisent pas nécessairement à des comportements optimaux (contrats incomplets), des individus qui se situent dans un cadre dynamique et qui ne sont pas forcément des "tire-au-flanc", des phénomènes de confiance et de coopération.

## **2 - Les théories des coûts de transaction**

Dans ces théories, l'unité d'analyse fondamentale est la transaction. Une transaction est gérée en fonction de certains critères qui lui sont propres. Par exemple, si une transaction s'effectue régulièrement, les acteurs mettent en place des routines permettant de la gérer de façon efficace. Dans le cas d'une transaction inhabituelle, les parties ont généralement besoin d'en négocier les termes, ce qui accroît le coût de réalisation de la transaction (P. MILGROM, J. ROBERTS 1997). C'est le contrat qui va codifier les caractéristiques de la transaction, il représente un engagement réciproque et explicite entre deux agents. Ainsi la transaction correspond à la passation d'un contrat.

Les théories des coûts de transaction permettent d'introduire une véritable analyse de la firme et de la coordination interne car :

- le coût de passation du contrat justifie l'émergence de la firme ;

- la reconnaissance de l'internalisation de ces contrats permet de développer une analyse de la coordination interne ;

- la recherche d'un mode de coordination efficient de ces contrats internalisés place l'autorité au coeur de l'analyse de la coordination interne (R. H. COASE et O. E. WILLIAMSON) ;

- la reconnaissance de l'opportunisme des agents et de l'incomplétude des contrats fonde

l'analyse willamsonienne de la coordination hiérarchisée.

Dans cette partie nous nous attacherons à présenter les travaux de R. H. COASE (a-) et de O. E. WILLIAMSON (b-).

### **a - R. H. COASE**

Le point de départ de la théorie des coûts de transaction est un article de 1937 écrit par R. H. COASE "*The nature of the firm*", dans lequel, l'auteur part d'une question toute simple : pourquoi y a-t-il des organisations ? Autrement dit, si l'échange de biens ou services sur le marché permet une allocation optimale des ressources, pourquoi sont apparues des organisations procédant à cette allocation (par exemple dans la firme) ? Si l'échange de biens est le moyen le plus efficace et le plus productif pour allouer des ressources, il ne sert à rien à un chef d'entreprise de recruter des salariés, un service comptable, un service de fabrication... Autrement dit, *a priori*, toutes les fonctions de l'entreprise pourraient être sous-traitées par d'autres micro-entreprises indépendantes. Cette façon de faire suppose un coût de "transaction" très important. En effet, chaque ordre de production, habituellement donné au sein de l'entreprise, fait alors l'objet d'un contrat d'échange. Par exemple dans un système de marché, l'intervention de dix personnes dans une activité exigera la conclusion de quarante-cinq contrats liant les différentes parties les unes aux autres.

La passation de contrat sur le marché peut alors apparaître coûteuse en temps et en information<sup>226</sup> : par exemple, un fournisseur doit trouver un client, négocier le contrat, assurer la livraison en temps voulu en fonction du prix et de la quantité fixée. De plus, quand la durée du contrat est longue, il est difficile pour l'acheteur de spécifier par contrat les devoirs du vendeur, soit parce que l'une des parties détient une information et pas l'autre, soit parce que le contrat ne peut préciser *ex ante* toutes les conditions de la transaction ; dans ce dernier cas, le contrat est dit incomplet. Le marché se présente donc dans certains cas comme un mode de transaction coûteux compte tenu de la difficulté à spécifier, par contrat, les conditions de l'échange ; le marché est dit défaillant<sup>227</sup> dans l'allocation des ressources.

L'entreprise répond à ces difficultés, à ces défaillances du marché, en internalisant ces transactions et en instituant la hiérarchie et l'administration comme mode de coordination. Cette fois-ci l'intervention de dix personnes dans une activité ne nécessite plus que neuf accords passés avec l'agent central<sup>228</sup>. En remplaçant la série de contrats

---

<sup>226</sup> R. H. COASE relâche l'hypothèse d'information parfaite et considère que le système économique n'est pas un organisme qui fonctionne de lui-même grâce à la main invisible smithienne du marché. Pour cet auteur, l'information est imparfaite et asymétriquement allouée entre les agents : elle devient alors un bien d'échange. Les individus, qui diffèrent en termes de partition informationnelle, ressentent alors le besoin d'une interdépendance informationnelle matérialisée par un contrat salarial, ainsi que la nécessité de l'existence d'un entrepreneur.

<sup>227</sup> Le marché est également défaillant en tant que mode d'allocation des ressources quand les droits de propriété ne sont pas clairement délimités et qu'apparaissent des externalités (R. H. COASE 1960), c'est-à-dire quand il existe des coûts externes, des nuisances, que l'on ne peut imputer directement à aucun agent économique ou organisation économique.

bilatéraux marchands par un seul contrat multilatéral dans l'entreprise, l'entrepreneur se substitue au système de prix néoclassique. Il a pour vocation de minimiser les coûts contractuels marchands en orientant, impulsant et en coordonnant la production (S. BERGERON 1998).

Pour R. H. COASE, quand le contrat passe du marché à la firme, il change de nature. **"A ce sujet, il est important de noter les caractéristiques du contrat conclu pour l'emploi d'un facteur dans une entreprise. Par le contrat, le facteur accepte d'obéir «dans certaines limites», ceci en échange d'une certaine rémunération (qui est fixe ou fluctuante). Le contrat, par définition, devrait se borner à mentionner les limites apportées au pouvoir de l'entrepreneur"** (R. H. COASE 1987, p. 140). Le contrat internalisé est également incomplet, **"(...) par l'existence d'une incertitude, ces contrats de long terme seront nécessairement vagues sur les détails, laissant à l'entrepreneur la détermination de la direction exacte des facteurs de production lorsque les circonstances évoluent"** (S. G. MEDEMA 1994, p. 18). Ainsi, le rapport d'autorité apparaît dans la relation contractuelle interne à la firme, alors qu'il était absent dans la relation contractuelle de marché. Pour R. H. COASE, c'est l'entrepreneur qui va assumer cette fonction d'autorité en répartissant les ressources dans la firme.

Dans ces conditions, la firme permet de remplacer divers contrats de marché par un contrat unique au travers duquel le propriétaire d'un facteur de production ou d'une marchandise accepte de céder une partie de son droit sur ce facteur ou cette marchandise, en échange d'une rémunération. Le fait de renoncer à une partie de ces droits implique de reconnaître à une autorité le pouvoir de décider de l'utilisation qui est faite de ce facteur ou de cette marchandise.

L'autorité apparaît alors comme une modalité de coordination interne, au même titre que les prix sur le marché. **"(...) si un travailleur se déplace du service y vers le service x, ce n'est pas à cause d'un changement de prix relatif, mais parce qu'on lui ordonne de le faire"** (R. H. COASE 1987, p. 136). L'autorité, représentée par l'entrepreneur, choisit et impose une répartition des ressources existantes, à l'intérieur de la firme, selon un objectif défini préalablement, la minimisation des coûts d'organisation.

Dès lors, pour R. H. COASE, l'organisation qui fonctionne en interne à partir des ordres donnés est plus économique que la transaction marchande. Ainsi, pourquoi y a-t-il des marchés et pourquoi l'économie n'est-elle pas formée d'une seule firme ? Selon R. H. COASE tout dépend de l'échelle de production. En effet, le fonctionnement de l'organisation n'est pas totalement économique par rapport au marché, l'organisation génère des coûts (charges d'organisation, rigidités, etc.) qui vont augmenter avec la taille de l'entreprise. C'est alors la comparaison entre les coûts de transaction internes et les coûts de transaction du marché qui permettront de déterminer quelle est l'organisation (marchande ou entreprise) la plus pertinente. **"(...) une entreprise tendra à s'agrandir jusqu'à ce que les coûts d'organisation de transactions supplémentaires en son**

---

<sup>228</sup> "La principale raison qui rend avantageuse la création d'une entreprise paraît être qu'il existe un coût à l'utilisation du mécanisme des prix. Le coût le plus évident de l'«organisation» de la production à travers le système des prix ressortit à la découverte des prix adéquats. (...) Les coûts de négociation et de conclusion de contrats séparés, pour chaque transaction d'échange prenant place sur le marché, doivent également être pris en compte" (R. H. COASE 1987, pp. 139-140).

***sein deviennent égaux au coût de réalisation de cette même transaction par le biais d'un échange sur le marché, ou aux coûts d'organisation dans une autre entreprise"*** (R. H. COASE 1991, p. 145). Autrement dit, le choix pour un mode de coordination par le marché ou dans la firme se fait selon un calcul coût-avantage. L'internalisation des transactions permet de supprimer les coûts de transaction mais au prix d'une appréciation des coûts d'organisation. L'externalisation des transactions permet de limiter les coûts d'organisation, au prix d'un accroissement des coûts de transaction. Le problème est alors celui de la définition d'un seuil à partir duquel le coût d'organisation d'une transaction supplémentaire est supérieur au coût de réalisation de cette même transaction sur le marché. Il s'agit de définir la frontière entre la firme et le marché.

L'intérêt de R. H. COASE pour la nature de la firme appelle à considérer la firme comme une forme particulière d'organisation économique, comme un "arrangement institutionnel" alternatif au marché et à s'intéresser à la firme en elle-même, à sa structure interne. C'est une orientation qui rompt largement avec la théorie néoclassique de base où la firme n'a aucune épaisseur (firme point). De plus, l'analyse est simple (P. MILGROM, J. ROBERTS 1997) : elle démontre (selon le principe d'efficacité) que l'on tend à adopter le principe d'organisation le plus économique en termes de coûts de transaction. La reconnaissance de l'existence des coûts de transaction est une marque de rupture avec la théorie économique traditionnelle, et le marché comme la firme sont considérés comme des institutions visant à faciliter les transactions.

Cela dit, R. H. COASE n'a pas été très explicite sur l'origine et la nature de ces coûts de transaction<sup>229</sup>. Reconnaître que le mécanisme des prix a un coût ne pose pas trop de problèmes, mais faire de ce constat le pivot d'une théorie économique de la firme peut poser problème. Par exemple, appliquées aux cabinets de conseil en management, les conclusions impliquent que selon les coûts de transaction tel ou tel mode de coordination va s'imposer. Ainsi, selon un calcul coût-avantage, des cabinets devraient choisir, dans certains cas, d'internaliser des activités (intégration dans l'organisation d'une activité qui relève de compétences nouvelles, par exemple un cabinet de conseil en management qui recrute un spécialiste en système d'information), dans d'autres, d'externaliser (par exemple le cabinet fait appel à un spécialiste en système d'information quand cela est nécessaire). Ces choix s'effectueraient selon R. H. COASE en fonction de la comparaison des coûts de transaction internes et des coûts de transaction sur le marché.

Cependant, l'internalisation d'une activité n'est pas forcément liée au fait que les coûts de transaction sont sur le marché supérieurs aux coûts de transaction dans la firme (d'ailleurs il faudrait pouvoir les évaluer, mais est-ce crédible ?), elle peut être liée à des raisons commerciales, par exemple pour signaler aux clients du cabinet l'étendue des compétences... Aussi, l'incitation peut n'avoir rien à voir avec un quelconque arbitrage coûts de transaction, coût d'organisation. Pour ce qui est de l'externalisation, c'est-à-dire le choix de la firme de recourir à des actifs complémentaires selon les besoins, rien n'est dit sur la coordination des actifs en dehors de la firme, alors que bien souvent l'ajustement des actifs en temps, quantité, qualité est crucial.

---

<sup>229</sup> De même, pourquoi se focaliser sur les coûts de transaction et sur leur minimisation, quand il est possible qu'ils soient supportés par les consommateurs par exemple (cas d'un monopole).

Faire du mécanisme des prix le pivot d'une théorie économique de la firme amène aussi à ne pas distinguer la compétence contractuelle<sup>230</sup> de la firme de celle du marché, elle s'incarne dans un entrepreneur traitant optimalement l'information. **"L'organisation et la gestion des compétences techniques sont optimales, la stratégie est optimisatrice et totalement réversible, enfin l'apprentissage est bayésien dans la mesure où l'accroissement de l'information constitue le vecteur d'amélioration des décisions"** (S. BERGERON 1998, p. 14).

Enfin, le fait de minimiser les coûts de transaction conduit-il à une plus grande efficacité, autrement dit, est-ce qu'il suffit simplement de minimiser les coûts de transaction pour être efficace ? Il nous semble que l'efficacité repose sur une bonne coordination (en l'occurrence par l'autorité dans la firme) mais que celle-ci ne consiste pas seulement en la minimisation des coûts de transaction (importance de la confiance, des valeurs communes, etc.).

## **b - O. E. WILLIAMSON**

O. E. WILLIAMSON est le chef de file actuel de l'économie des *"coûts de transaction"*, il s'inscrit dans le prolongement des travaux de R. H. COASE<sup>231</sup>.

O. E. WILLIAMSON identifie les caractéristiques pertinentes des transactions, et précise les structures de gestion les plus adéquates en fonction de chaque type de transaction.

Au total le choix entre marché et hiérarchie repose sur un arbitrage entre la force incitative des mécanismes de marché, et l'adaptabilité qu'apporte le pouvoir discrétionnaire de la hiérarchie. L'approche en termes de contractualisation va permettre de comprendre pourquoi il existe deux institutions différentes (l'entreprise et le marché) qui ont pour même fonction de réguler l'activité économique (O. E. WILLIAMSON 1998).

La théorie de la firme proposée par O. E. WILLIAMSON se propose d'expliquer pourquoi se forment différents types d'institutions économiques ou d'arrangements institutionnels. O. E. WILLIAMSON cherche donc à définir la structure de *"governance"*<sup>232</sup> efficiente. Comme pour R. H. COASE, l'hypothèse d'incomplétude des contrats est maintenue, mais celle-ci ne se présente pas comme une difficulté à dépasser, mais elle participe à la définition d'un mode de coordination adéquat. L'objectif de O. E. WILLIAMSON est donc de définir *ex post* des modes d'allocation susceptibles

---

<sup>230</sup> La compétence contractuelle de la firme correspond à sa capacité à convertir les opportunités technologiques et de marché en activité industrielle (B. CARLSSON, G. ELIASSON 1994).

<sup>231</sup> O. E. WILLIAMSON s'inspire également de quatre auteurs : - J. R. COMMONS et la transaction comme unité fondamentale d'analyse ; - H. A. SIMON et la théorie de la rationalité limitée ; - K. J. ARROW et l'importance de l'information ; - A. D. CHANDLER et l'importance des innovations organisationnelles dans l'évolution de l'industrie et de la firme.

<sup>232</sup> Il s'agit d'un ensemble d'arrangements contractuels, implicites ou explicites, utilisés par les participants à une transaction en vue de s'adapter aux évolutions des conditions de la transaction. *"La gouvernance désigne les moyens de contrôle et de guidage, le cadre contractuel, dans lequel se situe une transaction"* (O. E. WILLIAMSON 1998, p. 16).

d'atténuer les effets pervers de cette incomplétude, compte tenu de diverses hypothèses. Dans son analyse, la firme apparaît comme le mode de coordination le plus à même de limiter les coûts de transaction en général et les coûts liés à la manifestation de l'opportunisme en particulier. Comme chez R. H. COASE, la firme apparaît comme un mode de coordination alternatif au marché, mais, et c'est là l'apport de O. E. WILLIAMSON, elle peut limiter les effets pervers de la recherche de l'intérêt individuel parce qu'elle présente une spécificité par rapport au marché : elle se structure autour du rapport d'autorité.

Dans l'analyse de O. E. WILLIAMSON, il y a des variables qui conduisent à l'émergence des coûts de transaction -rationalité limitée et opportunisme des agents- et des variables qui définissent le contexte dans lequel ces coûts se manifestent -spécificité des actifs, incertitude et fréquence des transactions-.

Quand O. E. WILLIAMSON parle de rationalité limitée, il fait en fait allusion à la rationalité parfaite mais dans sa forme atténuée. **"La rationalité limitée est une forme semi-forte de rationalité selon laquelle les acteurs économiques sont supposés «intentionnellement rationnels, mais limités dans leur capacité à le faire» (SIMON 1961, p. XXIV)"** (O. E. WILLIAMSON 1985, p. 45). Autrement dit, l'agent a l'intention d'avoir un comportement rationnel mais il est limité. C'est une rationalité allocative qui ne remet pas en question le principe du calcul rationnel (qui correspond à la minimisation du coût de transaction chez O. E. WILLIAMSON). La rationalité est limitée de par le manque d'information et de par les limites que rencontrent les agents dans la collecte, l'interprétation ou le stockage de l'information. Cependant, si la rationalité était parfaite (au sens néoclassique), l'agent ne serait pas limité dans ses possibilités de calcul, quel que soit le degré de complexité de l'environnement dans lequel il évolue. Si la rationalité était limitée, mais l'environnement sans incertitude, la coordination de marché serait sans faille. Aussi, les coûts de transaction vont naître de l'association de la rationalité limitée et de l'incertitude : ces deux conditions rendent inévitables la passation de contrats incomplets sur le marché. Ainsi son analyse intègre les hypothèses de comportements avancées par H. A. SIMON : les agents économiques fonctionnent selon le principe de la rationalité limitée et non de la maximisation. Par conséquent les contrats qui règlent les rapports entre les personnes ne peuvent être qu'incomplets, car personne ne peut prévoir de façon certaine les décisions prises par les individus. Cette incomplétude des contrats peut conduire certains agents à des comportements "opportunistes", c'est-à-dire à rechercher leur intérêt personnel par divers moyens (triche, ruse, etc.) au détriment de l'entreprise.

**"L'opportunisme renvoie au présupposé conventionnel selon lequel les agents économiques sont guidés par des considérations d'ordre personnel dans le cadre d'un comportement stratégique"** (O. E. WILLIAMSON 1975, p. 26). Autrement dit l'opportunisme est une tendance des agents à agir dans leur propre intérêt au détriment de leurs partenaires. L'opportunisme se manifeste dans un contexte d'asymétrie de l'information, caractéristique du contrat incomplet. En effet, il peut provenir d'une part, du fait qu'un individu ne respecte pas ses engagements quand le contrôle de son comportement est coûteux pour un observateur ("*hasard moral*"), d'autre part quand la productivité d'un individu ne peut se calculer facilement du fait de la complémentarité des actifs, d'où problème du partage de la rente ("*sélection adverse*"). Le risque



d'opportunisme accroît les coûts de transaction (coût de négociation et de supervision d'un contrat) et incite à l'internalisation de la transaction.

Trois variables permettent de définir le contexte de la transaction : deux aident à préciser la nature de la transaction (la spécificité des actifs mobilisés et la fréquence des transactions), une autre, l'environnement de la transaction (l'incertitude).

La notion de spécificité des actifs peut s'interpréter en termes de complémentarité et de redéployabilité. Les actifs sont spécifiques quand ils sont complémentaires (leur coopération permet de générer une quasi-rente par rapport à leur utilisation sans coopération) et quand ils sont faiblement redéployables parce qu'ils sont spécialisés (capables de ne réaliser qu'un nombre limité de tâches), localisés de manière particulière ou parce qu'il n'existe pas de marché d'occasion. Étant donné la spécificité des actifs, la cessation de la coopération a un coût (E. BROUSSEAU 1989). O. E. WILLIAMSON a identifié quatre sources de spécificité des actifs : les caractéristiques géographiques (sites) notamment pour une immobilisation, la spécialisation liée aux caractéristiques des actifs physiques qui les destinent à la production d'un modèle déterminé de biens, les caractéristiques propres aux ressources humaines (savoir, carnet d'adresses, expérience, etc.), la complémentarité qui veut que certains actifs soient dédiés à la collaboration avec un seul autre type d'actifs (exemple d'un terminal informatique vis-à-vis d'une unité centrale). La spécificité des actifs va alors changer la nature des relations entre agents et notamment induire une plus grande dépendance, ce qui conduit à toute une série de problèmes quant à l'organisation de leurs relations (contrôle des comportements et du respect des engagements, définition de règles de partage des résultats de la coopération qui se noue entre eux), d'où la mise en place de formes contractuelles spécifiques.

L'incertitude chez O. E. WILLIAMSON est relative aux états du monde et aux comportements des participants à la transaction, dans ce cas, l'incertitude porte sur le niveau d'opportunisme des agents. ***"L'incertitude qui importe ici est celle qui ne peut pas être traitée par les techniques de calcul économique, l'incertitude non probabilisable, c'est-à-dire celle qui bute sur la rationalité limitée"*** (B. CORIAT, O. WEINSTEIN 1995, p. 58). L'incertitude sera au centre de problèmes d'organisation à partir du moment où elle se combine à la spécificité des actifs<sup>233</sup>.

Une transaction peut être unique, occasionnelle ou récurrente, d'où des fréquences de transaction variées. La fréquence interviendra dès que la transaction va nécessiter un investissement spécifique et agira sur la forme d'organisation choisie (par exemple s'il s'agit d'une transaction unique, l'internalisation dans la firme est peu probable). Une transaction est d'autant plus fréquente qu'elle requiert un investissement spécifique. Inversement, si une transaction se répète, il peut être avantageux d'engager des investissements spécifiques.

Avec ces hypothèses comportementales et ces trois dimensions de la transaction, O. E. WILLIAMSON propose une définition des coûts de transaction : ce sont les coûts de

---

<sup>233</sup> Ainsi l'incertitude chez O. E. WILLIAMSON n'a pas le même statut et les mêmes implications que dans la théorie standard : "(...) dans le cas d'une transaction classique instantanée qui n'implique pas d'engagements pour l'avenir, l'incertitude sur le monde n'a pas d'effet sur l'organisation de la transaction, et l'incertitude comportementale n'a pas lieu d'être" (B. CORIAT et O. WEINSTEIN 1995, p. 58).

fonctionnement inhérents au fonctionnement d'un système économique. Plus précisément O. E. WILLIAMSON distingue les coûts de transaction *ex ante* et les coûts de transaction *ex post*. Les premiers sont les coûts liés à la négociation, à la passation, à la protection des contrats. Les seconds sont de trois types : (1) les coûts liés au fait que la transaction s'effectue hors du cadre préalablement fixé par contrat, (2) les coûts de marchandage liés à la négociation bilatérale entre les deux contractants, en vue de corriger le désajustement observé entre le contrat et la transaction effective, (3) les coûts associés à la renégociation d'arrangements plus précis.

Dans ces conditions, la problématique de l'analyse williamsonienne de la coordination interne consiste à définir **"(...) comment organiser les transactions de façon à économiser sur la rationalité limitée tout en se préservant des risques d'opportunisme"** (O. E. WILLIAMSON 1985, p. 32). Autrement dit, les attributs des transactions peuvent expliquer la diversité des formes d'organisation et sera retenu l'arrangement institutionnel qui minimisera les coûts (coûts de transaction et coûts de production). Ainsi, étant donné la conjonction d'hypothèses (rationalité limitée, opportunisme et spécificité des actifs) vont apparaître des contrats originaux dotés d'une structure de régulation ("*governance structure*") qui résulte de l'articulation de procédures de contrôle, d'un mécanisme de direction et d'un système d'incitations au respect des termes du contrat.

Globalement, O. E. WILLIAMSON présente la firme comme une modalité de coordination alternative au marché dont l'efficacité dépend de sa capacité à limiter les coûts de transaction et plus précisément encore, sa capacité à maîtriser les contraintes liées à la rationalité limitée et à l'opportunisme des agents. O. E. WILLIAMSON considère donc les institutions sociales, et notamment les entreprises, comme des structures de direction d'un réseau de contrats plutôt que comme des fonctions de production. De plus, dans cette analyse la nature des transactions et les hypothèses comportementales sont données, les formes de coordination existantes sont connues, il s'agit de proposer la meilleure adéquation entre la spécificité des transactions et le mode de coordination susceptible d'y parvenir. La meilleure adéquation est la plus efficace, celle qui minimise les coûts de transaction<sup>234</sup>.

Un des intérêts de l'analyse de O. E. WILLIAMSON est d'expliquer le choix de la firme par des considérations d'efficacité où les coûts de transaction jouent un rôle principal (les coûts de transaction permettent de trancher entre faire ou acheter) ; un autre intérêt est de montrer comment la firme peut assurer la coordination des agents. Par sa démonstration, O. E. WILLIAMSON va rechercher l'origine et la nature de ces coûts de transaction et mettre l'accent sur les comportements opportunistes (analyse fine des comportements individuels et des interactions entre ces comportements) et la spécialisation des actifs.

Même si la théorie des coûts de transaction ressemble sur certains points à la théorie

---

<sup>234</sup> "Le choix entre marchés et hiérarchies, c'est-à-dire le choix entre les règles de marché et le pouvoir discrétionnaire de la firme, s'opère entre le fort pouvoir incitatif du marché et l'adaptabilité de la firme. Les règles du marché ont un pouvoir élevé d'incitation mais sacrifient l'adaptabilité. L'allocation discrétionnaire (allocation administrée) renverse cette relation" (O. E. WILLIAMSON 1990, p. 5).

des droits de propriété et à celle de l'agence (termes utilisés similaires : coûts de transaction, de coordination... ; démarche similaire : opposition du marché et de la hiérarchie ; problématique comparable : recherche du mode d'organisation optimal d'un système économique), sur beaucoup d'aspects elles divergent : pour O. E. WILLIAMSON l'entreprise est un système hiérarchique alors que pour les autres théories elle est un simple noeud de contrats entre agents optimisateurs<sup>235</sup> ; de même en ignorant les hypothèses comportementales de O. E. WILLIAMSON<sup>236</sup>, ces théories assimilent les systèmes économiques à des collections d'automates qu'il convient d'organiser de manière optimale.

Toutefois, malgré l'ouverture de la réflexion qu'elle autorise, l'analyse de O. E. WILLIAMSON soulève quelques ambiguïtés qui relèvent de la prise en compte d'agents systématiquement opportunistes. En particulier, la multiplication des coopérations inter-firmes paraît peu compatible avec l'hypothèse d'opportunisme<sup>237</sup>.

Les travaux de O. E. WILLIAMSON **"(...) donnent une justification théorique aux explications plus descriptives du développement de l'externalisation de fonctions et donc par là de la croissance des services aux entreprises"** (A. BARCET, J. BONAMY 1997, p. 6). Les entreprises auraient donc tendance à faire de plus en plus appel à des prestataires extérieurs (externalisation) et donc à se centrer sur leur activité principale en raison de coûts de transaction plus faibles que les coûts d'organisation. Encore faut-il expliquer pourquoi les coûts de transaction auraient particulièrement diminué dans la période actuelle ou pourquoi les coûts d'organisation auraient particulièrement augmenté, rendant ainsi l'obtention par le marché beaucoup plus intéressante. Mais d'un autre point de vue, la multiplication de ces phénomènes d'externalisation ne semble pas compatible avec l'hypothèse d'opportunisme. En effet, l'importance des coûts de transaction, liés à la mise en place de procédures contractuelles afin de prévenir l'opportunisme, devrait conduire à retenir l'internalisation. Dès lors, on ne peut comprendre ce type d'alliance sans introduire l'idée de confiance entre les parties.

L'opportunisme amène aussi à se demander si la cohésion de la firme est crédible. Si

---

<sup>235</sup> En effet, alors que dans l'analyse de A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ (1972), l'entreprise est vue comme une forme particulière de marché centralisé (chaque agent est lié au principal par un contrat bilatéral, tandis que les agents ne contractent pas entre eux ; il s'agit d'un système de contrats centralisés), chez O. E. WILLIAMSON l'institution est une structure génératrice de pouvoir (E. BROUSSEAU 1989).

<sup>236</sup> La théorie des droits de propriété prend en compte une rationalité substantielle mais contrainte par une information coûteuse et un opportunisme restreint. Les contrats sont alors des "*optima*". La théorie (positive) de l'agence reconnaît que la rationalité des agents n'est que procédurale, et introduit un principe (la concurrence) qui conduit les agents à faire des choix conformes à la rationalité substantielle.

<sup>237</sup> "*Among the assumptions and major variables in the transactions-cost model, the postulate that mankind is basically 'opportunistic, with guile and deceit', has been questioned, from both an empirical and a 'moral' point of view. Sociologists, in particular, point out that economic relationships also contain elements of mutual trust and exchange of a social and cultural kind (Perrow, 1986)*" (J. JOHANSON, L. G. MATTSSON 1991, p. 261).

les agents sont totalement opportunistes, les coûts de gestion vont alors être prohibitifs. Là encore le fonctionnement de la firme et son efficacité ne supposent-ils pas d'autres modes de coordination que l'autorité (par exemple la confiance) ?

L'accent sur l'opportunisme *post* contractuel est le signe de la prise en compte du temps, mais cette vision dynamique n'est que partielle : la firme est plus efficace que le marché car elle permet une plus grande adaptation dans un contexte de forte spécificité des actifs et d'incertitude, mais rien n'est dit sur les processus de transformation des formes organisationnelles (l'évolution de la firme, les apprentissages)<sup>238</sup>. En effet, l'accent mis exclusivement sur l'autorité hiérarchique ne permet pas de voir les conditions de fonctionnement d'une organisation (apprentissage, construction du savoir-faire maison, etc.) qui suppose une intégration poussée des salariés dans l'entreprise (F. EYMARD-DUVERNAY 1989).

Une autre critique concerne l'hypothèse de rationalité limitée. La rationalité limitée est une hypothèse comportementale retenue par O. E. WILLIAMSON, mais tout semble se passer comme si une rationalité parfaite était à l'œuvre dans le choix de la forme de gouvernance. En effet, selon les circonstances, c'est celle qui minimise les coûts de transaction qui s'impose. Dès lors, il n'y a pas de véritable analyse des processus de sélection et de création des formes institutionnelles. La forme choisie est celle qui minimise les coûts de transaction (principe d'efficacité)<sup>239</sup>.

Une critique peut aussi être attribuée aux actifs spécifiques. O. E. WILLIAMSON reconnaît que des capacités spécifiques existent (les "actifs spécifiques"), mais rien n'est dit sur l'apparition et la création de ces ressources. Ces aspects sont exogénéisés.

On peut également reprocher à O. E. WILLIAMSON de faire des coûts de transaction le principe qui préside à l'organisation d'un processus de production. On retrouve cette critique dans les travaux de N. GEORGESCU-ROEGEN (1970), lesquels montrent que l'organisation du processus de production "en usine" n'est en rien réductible à un problème de réduction des coûts de transaction : elle a essentiellement pour but l'augmentation de la productivité par la réduction, voire l'élimination de l'oisiveté des fonds. Dans cette logique, l'accent est mis sur l'analyse des augmentations de productivité permises par la coordination *ex ante* du travail et du capital productif, d'où une analyse distincte de celle des coûts de transaction.

Pour terminer nous reprenons E. BROUSSEAU (1989, p. 141) pour qui **"(...) la**

---

<sup>238</sup> Pour combler cette lacune il faudrait peut-être, à la manière de C. EVERAERE (1993), passer des coûts de transaction aux investissements de transaction. Les investissements impliquent une dépense temporelle au départ liée au processus collectif d'apprentissage et de prise de décision, et aux anticipations de divers problèmes, mais génère en retour des gains sous forme de réduction des pertes de temps, économies de ressources... Autrement dit, il ne s'agit pas d'économiser les coûts dans le sens de les réduire, mais d'encourager les investissements qui concourent à un processus collectif d'apprentissage et de prise de décision, ceci conduisant à un double enrichissement : cognitif et financier. Les investissements de transaction permettraient alors d'apporter des éléments de compréhension quant à la structuration des formes organisationnelles.

<sup>239</sup> Parmi les formes institutionnelles, il y a le marché et la hiérarchie. Après 1985, O. E. WILLIAMSON va considérer qu'il existe des arrangements institutionnels différents du marché et de la hiérarchie : les formes de coordination "*hybrides*". Nous en parlerons dans la deuxième section de cette partie, B-.

***superstructure analytique williamsonienne pêche surtout par une prise en compte insuffisante des coûts d'organisation, des mécanismes d'incitation et des interdépendances entre arrangements institutionnels***". D'une part, l'articulation entre trois types de coûts (production, coordination et incitation) demeure peu analysée (par exemple, les coûts de transaction peuvent être intégrés aux coûts de production, ou encore, une réduction des coûts de production peut entraîner une réduction des coûts de coordination). Aussi, une analyse de l'efficacité productive, incitative et "transactionnelle" (c'est-à-dire efficacité à gérer la rationalité limitée et garantir contre l'opportunisme) des différents types de contrats et des différents modes d'organisation se révèle nécessaire. D'autre part, l'économie des coûts de transaction s'intéresse principalement aux échanges entre producteurs, mais pas aux relations entre producteurs et consommateurs, alors que l'analyse des marchés de consommation finale peut être source d'enseignements intéressants (les relations offreurs-consommateurs peuvent avoir une influence sur les relations entre les offreurs eux-mêmes). Les néo-institutionnalistes évincent alors les questions relatives à l'interdépendance entre arrangements institutionnels et relatives aux caractéristiques des transactions situées en amont ou en aval<sup>240</sup>.

D'une manière générale, ce qui nous gêne le plus c'est l'incapacité de l'analyse de O. E. WILLIAMSON à prendre en compte la spécificité de la firme de service. Il ne s'agit pas de savoir s'il est moins coûteux de faire ou de faire faire ("make" or "buy"). Mais, lorsqu'on s'intéresse aux activités de conseil en management (coproduction, forte implication du client dans la relation de service, durée de la relation de service, etc.), la solution retenue sera la quasi-intégration ("make and buy") : quand la prestation est "sophistiquée", le client ne va pas internaliser la prestation, c'est-à-dire "make" (il n'a pas les compétences), il ne va pas non plus déléguer totalement le travail, c'est-à-dire "buy" (le prestataire externe ne pourra pas apporter de solution s'il reste complètement en dehors de l'entreprise cliente), mais il va participer à la construction de la solution au cours de la relation de service, c'est-à-dire "make and buy"<sup>241</sup>. L'argumentation conduit alors à relâcher l'hypothèse d'opportunisme pour intégrer l'idée de confiance entre les parties. Par conséquent, l'analyse transactionnelle perd de sa valeur analytique lorsqu'elle néglige l'étude des activités.

## Conclusion 2

Les travaux présentés dans ce paragraphe (analyses de R. H. COASE et O. E. WILLIAMSON) apportent une justification de l'existence de la firme, cela dit cette justification est beaucoup plus construite, solide dans les travaux de O. E. WILLIAMSON (réflexion sur la nature et l'origine des coûts de transaction, réflexion sur l'impact des actifs spécifiques et de l'opportunisme des agents) que dans ceux de R. H. COASE.

---

<sup>240</sup> "(...) la démarche néo-institutionnelle s'interdit de considérer les firmes comme des coalitions capables de s'ériger en entités collectives capables de modifier les règles de la concurrence pour s'approprier du surplus et organiser son partage entre ses membres" (E. BROUSSEAU 1989, pp. 145-146).

<sup>241</sup> "For those reasons, while the «make or buy» alternative may still be valid for some services, for most (informational) business services, the more efficient solution tends to become the mixed «make and buy» solution" (J. DE BANDT 1996, p. 27).

La théorie des coûts de transaction se distingue de la vision contractuelle de la firme (théorie de l'agence) par l'importance qu'elle donne au processus intertemporel de déroulement des relations contractuelles, notamment à l'opportunisme *post* contractuel chez O. E. WILLIAMSON ; c'est un premier pas vers des analyses plus dynamiques.

A l'issue de ces analyses (de R. H. COASE et O. E. WILLIAMSON), on a l'impression que dans le système de production il y a d'un côté la firme et de l'autre le marché. Il nous semble au contraire que les deux se complètent et interagissent, d'une part, firme et marché interagissent du fait de l'importance des sous-traitants dans les processus de production, les partenaires travaillent ensemble mais cela n'empêche pas des formes de mise en concurrence et de sélection ; d'autre part, firme et marché interagissent quand les lois du marché sont requises au sein même de l'organisation pour dynamiser des relations ou des transactions internes (relations clients-fournisseurs entre unités internes, sur le modèle des mécanismes de marché, avec possibilité ou non de recourir à des prestations externes quand celles fournies par les services internes ne sont pas satisfaisantes).

Reste que, comme avec la théorie des contrats, les travaux s'inscrivent toujours dans une perspective d'allocation de ressources : on a toujours une théorie de la firme fondée sur les problèmes d'échange et non de production<sup>242</sup>, où il s'agit de trouver les moyens de supprimer les négociations (E. BROUSSEAU 1993). La firme est donc toujours vue comme un espace de coordination et de résolution de conflits (pas d'accumulation de compétences, pas de création de richesses). Ce qui fait défaut c'est le volet production, le contenu même des produits (ou plutôt des prestations dans le cas du conseil) et c'est ce qui devrait être privilégié si l'on veut mieux comprendre les mécanismes de coordination dans les activités de conseil.

Dans le prochain paragraphe nous allons aborder la dimension coopération laquelle apparaissait déjà dans les travaux de O. E. WILLIAMSON. La coopération est alors considérée comme un principe d'efficacité dans le cas de la coordination interne d'une hiérarchie complexe. En effet, au fur et à mesure que la firme se développe, les domaines d'application de l'autorité se multiplient et la hiérarchie se complexifie. Le développement de la firme associé à la rationalité limitée et à l'opportunisme accentue donc le problème de contrôle et réduit la capacité des niveaux supérieurs de la hiérarchie à obtenir et traiter l'information, à contrôler les subordonnés et à mettre en oeuvre les décisions. **"Lorsque**

---

<sup>242</sup> De même, rien n'est dit sur la dynamique technologique ; la technologie et son évolution sont données, la technologie comme facteur explicatif de l'organisation est considérée comme "*à peine déterminante*" (O. E. WILLIAMSON 1975, p. 2). "*(...) l'impasse ainsi faite par O. E. WILLIAMSON sur les déterminants technologiques nuit à son approche*" (J. ARROUS 1983, p. 52). Pour appuyer cette idée J. ARROUS (1983) utilise un exemple : la Régie Renault a sous-traité le traitement anti-corrosion des tôles de ses automobiles, alors qu'elle a confié la construction des robots à une filiale. O. E. WILLIAMSON considérerait que cette différence de traitement est liée aux conséquences pour Renault du comportement "*opportuniste*" de la firme à laquelle est confiée l'une ou l'autre de ces activités, sachant que l'organisation interne réduit précisément l'incitation à un comportement "*opportuniste*". Pour J. ARROUS (1983), il est impossible d'établir de distinction entre les transactions opérées dans les deux cas, si l'on ne s'intéresse pas à la nature des activités correspondantes. Dans le premier cas, il s'agit d'une "*activité*" largement diffusée ; dans le second cas, s'agissant d'une activité vitale pour l'entreprise dans un contexte de concurrence forte (il y a donc actif spécifique), c'est la forme de filiale des relations de coopération qui a été choisie, car elle renferme moins de risque de comportement "*opportuniste*". Par cet exemple, J. ARROUS (1983) veut montrer que l'étude des activités et l'analyse "*transactionnelle*" ne peuvent être dissociées.

*la spécificité des actifs croît, avec le changement de taille et la diversification des activités productives, multipliant les sources de non observabilité, il n'y a donc d'autres choix que de multiplier les niveaux hiérarchiques. La complexification hiérarchique (...) permet de rendre le processus décisionnel plus efficace et de stimuler l'implication des niveaux inférieurs de la hiérarchie"* (C. MENARD 1994, p. 25). Cette implication des acteurs au sein de la hiérarchie permet d'introduire la "coopération" comme principe d'efficacité de la coordination interne des hiérarchies complexes. Il existe donc un couplage entre les capacités discrétionnaires de la hiérarchie et un principe de coopération.

Toutefois, une certaine ambiguïté théorique ressort du fait d'une coexistence "forcée" entre une hypothèse relative à l'opportunisme des agents, et la volonté, dans un souci de réalisme sans doute, d'introduire l'idée d'une certaine coopération entre ces mêmes agents. Le raisonnement de O. E. WILLIAMSON sur la coordination intra-firme se trouve ainsi lié à cette hypothèse sur l'opportunisme des agents, et il a par la suite du mal à théoriser un autre comportement représentatif de certaines relations internes, à savoir le comportement coopératif.

### **3 - Les théories centrées sur la coopération**

Pour O. E. WILLIAMSON, la firme est définie comme un réseau de relations bilatérales coordonnées par une autorité du fait de l'opportunisme et de la spécificité des actifs. Par conséquent, il lui est difficile d'introduire la coopération.

Dans ce paragraphe, au lieu de partir de l'hypothèse comportementale d'opportunisme, nous considérons plutôt la firme comme le lieu où se développent des comportements coopératifs, des consensus et où circule l'information.

#### **a - M. AOKI et les innovations organisationnelles**

Par opposition à R. H. COASE ou O. E. WILLIAMSON, il ne s'agit plus de justifier l'existence de la firme par rapport au fonctionnement du marché, mais d'étudier sa performance ou sa compétence "économique" (et non plus sa compétence contractuelle). M. AOKI se focalise donc sur la firme elle-même et suppose implicitement l'existence d'une structure organisationnelle.

Dans un premier temps, M. AOKI développe une méthodologie qui repose sur la méthode des faits stylisés. Cette méthode consiste à partir de l'observation des formes effectives de coordination interne, pour proposer ensuite une analyse théorique de la coordination interne, par la définition de modèles types. Il s'agit donc de décrypter les caractéristiques organisationnelles des firmes existantes.

Dans un second temps, en utilisant la théorie des jeux coopératifs, M. AOKI va théoriser le fonctionnement de la firme, en mettant l'accent sur la dimension coopérative et sur l'importance de l'information.

Dans un troisième temps, M. AOKI va croiser les conclusions précédentes (observations + conclusions théoriques) afin de théoriser les formes existantes de coordination en introduisant deux modèles types de coordination.

M. AOKI part du postulat suivant : la compétitivité des firmes japonaises dans les années 70 ne relèvent pas des seuls facteurs culturels. Aussi il va procéder à une analyse des modes de coordination interne de la firme japonaise (modèle J) qu'il compare à ceux de la firme américaine (modèle hiérarchique ou modèle H).

M. AOKI remarque que l'entreprise japonaise et l'entreprise américaine fonctionnent différemment. C'est la **"structure des échanges d'informations"**<sup>243</sup> qui les différencie fondamentalement.

La firme américaine se caractérise par des principes de spécialisation rigides, un mode hiérarchique et autoritaire de répartition des fonctions, une distinction entre conception et exécution. Il n'y a pas de partage de l'information, mais une circulation de l'information le long de la hiérarchie (ce sont les niveaux supérieurs de la hiérarchie qui détiennent l'information, d'où une coordination hiérarchisée de l'information). L'expérience acquise durant la gestion d'un événement imprévu sera parfaitement transmise à la hiérarchie grâce à la circulation verticale de l'information et permettra d'affiner les probabilités d'occurrence des événements, lesquelles s'intégreront dans le prochain exercice de planification. Cependant la compétence de la firme américaine n'est pas instantanément parfaite du fait de l'existence d'un délai d'exécution des décisions (rationalité limitée).

La firme japonaise présente une division du travail flexible, avec rotation des tâches, une coordination basée sur des méthodes incitatives, un partage du pouvoir entre propriétaires, gestionnaires et employés. Ce modèle favorise l'acquisition d'informations nouvelles, le partage de l'information et la décentralisation de la coordination de l'information. Aussi le *"learning by doing"* permet d'améliorer et d'élargir la connaissance des techniques de production des différentes unités opérationnelles.

Les firmes américaines et japonaises se définissent ainsi comme des ensembles ordonnés de participants, coordonnant automatiquement leurs ressources informationnelles. L'activité économique ne résulte plus d'une sommation de rationalités contractuelles individuelles, mais d'un arrangement informationnel de groupes d'agents économiques dont la compétence collective est bien supérieure. Selon M. AOKI, la structure souple et horizontale du système d'information de la firme japonaise est la plus efficace et la mieux adaptée à l'environnement contemporain que celle de la firme américaine. Celle-ci, adaptée à la grande série standardisée, pour des marchés croissants, rencontre les plus grandes difficultés à atteindre ses objectifs dès lors que ceux-ci sont soumis à des ajustements permanents dans des univers changeants.

M. AOKI développe ensuite une analyse théorique de la firme, et pour cela il utilise la théorie des jeux coopératifs. Un jeu coopératif est un jeu où les joueurs concluent un accord dans lequel ils déterminent les revenus de chacun de façon à promouvoir l'intérêt commun. Autrement dit, il y a un compromis entre les intérêts individuels divergents et l'intérêt collectif, et aucune des parties (propriétaires, gestionnaires ou employés)

---

<sup>243</sup> Cette *"structure des échanges d'informations"* est pour M. AOKI un principe de comparaison, c'est-à-dire que c'est à partir de la *"structure des échanges d'informations"* propre à chaque type de firme que l'on procède à des comparaisons entre la firme américaine et la firme japonaise.



n'accepte de sacrifier ses intérêts à celui des autres parties.

L'objectif de ce modèle est de théoriser le principe du marchandage, représentatif de la volonté de coopérer des membres de la firme. A partir de ce modèle-là, M. AOKI propose sa conception de "*l'équilibre de la firme*" qui conduit à son analyse théorique de la coordination interne<sup>244</sup>. Quand la firme dégage des gains susceptibles d'être distribués, c'est-à-dire qu'elle produit une "*rente organisationnelle*"<sup>245</sup>, il s'agira de trouver un mode de répartition des gains entre actionnaires et employés, en sachant que l'avis des uns et des autres diffèrent quant au partage de la rente et quant à la politique de la firme. Cependant ni les uns ni les autres ne peuvent abandonner le principe de la coopération sans risquer de voir émerger des conflits coûteux au sein de la firme. Par conséquent, tout comportement non coopératif ne bénéficie à aucun des joueurs dans la mesure où il entame la compétitivité et donc le montant de la quasi-rente qui serait gagnée par l'entreprise. Dès lors, leur intérêt commun est de définir un accord préalable à la mise en oeuvre de la production qui porte sur la distribution de la rente. Ainsi, le marchandage (entre employés et actionnaires) concernant le montant de la prime (avec les managers comme médiateurs) précède la production et la mise en oeuvre des contrats<sup>246</sup>. L'accord, résultat du jeu de négociation, est l'expression du pouvoir de négociation de chacun des participants ; il est la traduction de l'équilibre organisationnel. L'acte productif ne débutera que quand la firme aura atteint son équilibre organisationnel. A l'équilibre organisationnel **"(...) aucun des joueurs ne peut accroître son utilité sans risquer une perte plus élevée d'utilité induite par un abandon possible de la coopération de la part de l'autre joueur"** (M. AOKI 1984, p. 73). Les joueurs rationnels n'ont aucun intérêt à compromettre cet équilibre en souhaitant s'accaparer une part plus importante de la "*rente organisationnelle*"<sup>247</sup>.

La mise en oeuvre de ce processus de marchandage suppose un partage de l'information entre les protagonistes du marchandage, car d'après le modèle des jeux coopératifs, les deux parties ont intérêt à définir un équilibre organisationnel. Toute

<sup>244</sup> Pour M. AOKI, la firme est "*(...) une coalition de membres, à savoir les actionnaires et les employés, et le comportement de marché de la firme ainsi que la distribution interne est la solution d'un jeu coopératif (en fait la solution d'un marchandage)*" (M. AOKI 1984, p. 7).

<sup>245</sup> La "*rente organisationnelle*" se définit comme le revenu de la firme une fois réalisés tous les paiements de marché. Elle a pour vocation d'être distribuée parmi les actionnaires et employés, à travers une négociation formulée dans les termes d'un jeu coopératif simple.

<sup>246</sup> Chez M. AOKI, les mécanismes de coopération et de marchandage précèdent les contrats et la production. Ils apparaissent comme des modalités informelles de coordination plus importantes que les modalités formelles (contrats) dans la définition d'un mode de coordination efficient des décisions individuelles. Cette approche se rapproche de celle de R. WINTROBE et A. BRETON (1986) qui met en évidence des structures informelles de coordination (par exemple la confiance) à l'intérieur de la firme ; les structures formelles ne posséderaient qu'un rôle secondaire.

<sup>247</sup> Cette rente est le résultat d'une coopération entre les membres de la firme sans que l'on puisse apprécier la contribution de chacun à cette création (cf. équipe de déménageurs de A. A. ALCHIAN et H. DEMSETZ) ; elle est partagée entre les membres de la firme alors que dans la théorie standard le profit ne revient qu'à l'entrepreneur.

rétenction d'information est contraire à la définition d'un tel équilibre. De même, si une asymétrie informationnelle se manifeste, elle n'engendre pas d'effets pervers (tels qu'ils sont présentés dans la théorie de l'agence), dans la mesure où la définition d'un consensus incite les membres de la firme à partager l'information. Autrement dit, il s'agit d'un modèle de partage de l'information, représentée par le partage de la "*rente organisationnelle*".

Afin de théoriser les formes de coordination existantes, M. AOKI s'appuie sur le concept d'efficacité qui renvoie à deux dimensions : l'efficacité décisionnelle au sein de la firme et l'efficacité incitationnelle. Autrement dit, l'efficacité organisationnelle de la firme (c'est-à-dire l'efficacité de son mode de coordination interne) est conditionnée à la fois par le choix de procédures de décision à l'oeuvre dans la firme, et par le choix d'une structure d'incitation adéquate. Il s'agit donc de définir les formes de rémunération susceptibles de favoriser l'efficacité de la firme par l'intermédiaire d'une structure de décision adéquate.

Les deux étapes précédentes (observations + modèle de jeux coopératifs) conduisent M. AOKI à mettre l'accent sur le choix d'un mode de circulation de l'information centralisé ou décentralisé (efficacité décisionnelle) et sur la définition de structure de rémunération plus ou moins hiérarchisée (efficacité incitationnelle). Plus précisément, en repartant des faits stylisés, M. AOKI arrive au principe suivant : pour que les entreprises soient efficaces et cohérentes (au niveau interne), il faut que soit leur mode de coordination, soit leur mode d'incitation inclue une forte dimension hiérarchique. Cela l'amène à proposer deux modes de coordination interne opposés (cf. schéma ci-dessous) : la hiérarchie informationnelle (la firme H ou américaine -H pour hiérarchie- avec, centralisation de l'information et décentralisation dans le domaine des incitations) et l'organisation horizontale (la firme J ou japonaise -ou O pour organisation- avec, décentralisation de l'information et centralisation dans le domaine des incitations)<sup>248</sup>.

Plus précisément l'opposition entre modèle H et modèle J est ramenée aux deux séries de traits suivants : "*Le modèle H présente deux traits essentiels : 1° la séparation hiérarchique entre les opérations de conceptions et celle d'exécution ; 2° l'accent mis sur les gains tirés de la spécialisation*" (M. AOKI 1990). Pour la firme J, on se retrouve dans la situation inverse : "*1° La coordination horizontale entre les unités opérationnelles ; 2° le partage des informations ex post obtenues sur place à travers l'expérience acquise*" (M. AOKI 1990). Autrement dit, dans la firme J, les gains de spécialisation des activités opérationnelles sont sacrifiées au profit de la plus value apportée par la prise en compte de l'expérience acquise sur le tas et par la coordination horizontale. Aussi, dans la firme J, les salariés sont fortement incités à accroître leurs compétences et leurs savoir-faire au travers des multiples possibilités d'apprentissage qui leur sont offertes. De plus, ils sont fortement incités à communiquer entre eux de par la hiérarchie des grades<sup>249</sup> (ou le risque de perdre les bénéfices acquis). Dans la firme H, les opportunités d'apprentissage sont

---

<sup>248</sup> "Nous avons donc une relation asymétrique. Dans H, la tendance centralisatrice dans le domaine de l'information est compensée par la tendance décentralisatrice (choix individuel) dans le domaine des incitations. Dans O, la tendance décentralisatrice dans le domaine de l'information est associée à une tendance centralisatrice (relation d'autorité) dans le domaine des incitations" (M. AOKI 1984, p. 301).

faibles ; l'absence de la hiérarchie des grades est compensée par le fait que les éléments essentiels de la fixation du salaire et de la carrière du salarié sont négociés d'emblée dans le contrat de travail, c'est-à-dire suivant des procédures marchandes.

<div> <div>Incitations</div> <div>Information</div> <div>Centralisation</div> <div>Décentralisation</div> </div>	Centralisation	Décentralisation
	Firme O	Firme H

*Les deux modes de coordination internes d'après M. AOKI*

250

Ces deux cas polaires envisagés par M. AOKI sont des modèles types plutôt que des représentations des formes de coordination interne existantes.

Pour résumer on peut dire que M. AOKI oppose deux grands types de firmes (la firme américaine et la firme japonaise) considérées comme deux grands archétypes qui ont chacun leur cohérence et leur facteur d'efficacité : la firme japonaise qui fonctionne suivant une combinaison, hiérarchie des grades + coordination horizontale, et la firme américaine suivant la combinaison, mécanisme de marché + coordination hiérarchique. La combinaison propre à la firme japonaise lui permet d'assurer la mobilisation des salariés dans un système où le collectif des employés constitue un actif spécifique crucial. Celle propre à la firme américaine lui permet de poursuivre une logique d'efficacité par la spécialisation, avec au départ un recrutement de travailleurs spécialisés et efficaces assignés à des tâches nettement définies où leur spécialité peut s'exercer.

<sup>249</sup> Dans un système de hiérarchie des échelons ou des grades ("*hierarchy of ranks*"), le grade qui est attribué à chaque salarié ou l'échelon auquel il est placé, est défini par un salaire, et non par une fonction spécifique (autrement dit, des employés de mêmes grades peuvent exercer des fonctions différentes). L'attribution des grades est assurée par le département du personnel en collaboration avec les organisations syndicales, selon des critères que l'on essaie de définir d'une façon transparente et objective. Avec un tel système, les managers peuvent déléguer, sans grand risque, des tâches de coordination à des agents situés au niveau inférieur. Ces derniers sachant que leur promotion dépend de leurs performances, se conforment à l'autorité des managers sans que leur activité quotidienne ne soit contrôlée en permanence d'une façon hiérarchique. Ce système incite également les salariés à plus communiquer et à davantage utiliser l'apprentissage pour améliorer leur performance. L'attribution des grades est fonction de ces facteurs (G. KOENIG 1998).

<sup>250</sup> **Source** : M. CHAUDEY 1998, p. 155.

L'approche de M. AOKI tient compte de l'évolution économique, dans la mesure où il considère ces deux formes comme historiquement successives : la firme japonaise venant prendre le relais de la firme américaine, sa forme étant plus adaptée aux caractéristiques contemporaines de l'environnement dans lequel les firmes évoluent.

L'auteur a également le mérite de mettre l'accent sur les innovations organisationnelles ou relationnelles inhérentes à la firme J. Ces différentes innovations lui permettent de faire face à des environnements incertains. Cela dit ces innovations sont présentées de manière abstraite et on peut se demander à quoi il fait vraiment allusion, quel est le contenu technique de ces innovations, quel mode de contrôle sera mis en place.

Ce sont des mécanismes de coordination spécifiques qui font le succès du modèle J (efficacité organisationnelle), d'une part le dispositif de circulation de l'information et d'autre part les incitations<sup>251</sup> qui assurent l'efficacité du mode de coordination horizontale et facilitent l'émergence d'apprentissages (nécessaires devant des environnements incertains). M. AOKI nous propose donc une approche où la firme (firme japonaise) peut être vue comme un lieu de coopération où les unités opérationnelles sont coordonnées de manière horizontale (et non verticale comme pour la firme américaine). Ces caractéristiques sont bien évidemment à relier avec le système d'incitations, l'ensemble conduisant à l'efficacité organisationnelle.

En outre, l'analyse de M. AOKI s'écarte des travaux qui supposent une efficacité complète de la coordination par la hiérarchie. Ce point de vue est lié aux hypothèses retenues : une rationalité limitée de la hiérarchie, des événements imprévus imparfaitement connus par la firme et des délais d'exécution de ses décisions. On découvre ici un mode de coordination qui n'est ni le marché, ni la hiérarchie. Les acteurs de l'entreprise japonaise apprennent progressivement à se coordonner mutuellement, en améliorant le traitement des événements imprévus.

D'une manière générale, l'analyse de M. AOKI introduit une vision de la firme nouvelle, plus concrète ; on a l'impression de pénétrer davantage à l'intérieur de la firme qu'avec les approches précédentes. D'ailleurs les individus de la firme deviennent plus crédibles, toujours opportunistes, ils tiennent maintenant compte du fait qu'ils appartiennent à une organisation dont l'efficacité dépend de leur comportement (prise en compte de l'intérêt général). L'entreprise est alors vue comme un champ de négociation entre détenteurs de ressources spécifiques (employés, actionnaires...) ; **"(...) la firme doit être vue comme une coalition de ressources financières et humaines"** (M. AOKI 1984, p. 11). L'analyse s'inscrit dans une perspective plus dynamique que précédemment (cf. l'analyse de O. E. WILLIAMSON) du fait de la prise en compte des apprentissages (dans la firme J). En fait, l'originalité du travail de M. AOKI est d'analyser les relations entre architecture organisationnelle et efficacité de l'apprentissage. Finalement, la firme est toujours un espace de coordination et elle devient maintenant un espace de

---

<sup>251</sup> Il y a une grande proximité entre l'approche de M. AOKI et la théorie de l'agence (même si les points de départ sont différents) : dans les deux cas, un rôle central est attribué aux incitations qui assurent l'efficacité du mode de coordination horizontal. Cela dit, dans l'approche de M. AOKI les incitations conduisent à des comportements coopératifs, alors que dans la théorie de l'agence, les incitations permettent de limiter les comportements opportunistes.

coopération (on s'éloigne de la firme vue comme un espace de résolution de conflit où il s'agissait de traquer les "free rider") et d'apprentissage.

Toutefois, le processus cognitif par lequel la firme acquiert son statut d'entité collective est laissé de côté par M. AOKI. En effet, l'existence d'une base de connaissance commune, d'une structure cognitive d'emblée collective est implicitement postulée. Autrement dit, la capacité des acteurs à identifier et utiliser les événements comme occasion d'apprentissage et d'expérimentation est parfaite, donnée *a priori*. La firme est une entité collective de traitement de l'information et d'allocation des ressources informationnelles. En fait, avec M. AOKI, on prend conscience de l'importance du partage tacite de l'information (firme J) qui permet d'exploiter les informations trop intuitives pour être saisies utilement sous forme écrite, et qui correspond à un moyen efficace de coordination des flux d'informations. Mais l'étude des processus de coordination des compétences n'est pas approfondie<sup>252</sup>.

On vient de passer en revue les apports (accent sur la coopération, sur les innovations organisationnelles ou relationnelles, sur l'apprentissage, sur la coordination mutuelle et non par le marché ou la hiérarchie..., d'où une analyse d'une firme plus concrète) et les limites de la théorie de la firme selon M. AOKI. Si on s'intéresse précisément au cabinet de conseil, le fait de proposer un mode de coordination interne qui passe par des relations permanentes entre acteurs est nouveau, et tout à fait pertinent au regard de ce type de firme. En effet, dans ces activités-là ce n'est pas uniquement une autorité (celle du dirigeant) qui fait que le cabinet développe tels types de méthodologie, cible tels secteurs, se spécialise dans tels domaines... Au contraire, les relations entre acteurs sont déterminantes. Toutefois, cette ouverture à un nouveau mode de coordination n'est pas suffisamment construite pour décrire la coordination dans le conseil. En effet, dire que les acteurs apprennent à se coordonner mutuellement est une chose, mais pour que ceci caractérise la coordination en matière de conseil, il faudrait aller plus loin et analyser comment les compétences se coordonnent, comment le savoir-faire collectif se construit, comment les méthodologies propres au cabinet évoluent... L'ambiguïté vient du fait que tout est donné, alors que par exemple le savoir-faire maison se construit et évolue sous l'effet des diverses expériences de chacun. Finalement, ce qui fait défaut à l'éclairage par l'analyse aokienne de la firme, c'est l'absence de prise en compte du terrain, des clients ou plus précisément des processus de production (de prestation). Dans l'activité de conseil, la production avec le client (coproduction) est fondamentale pour expliquer l'évolution des compétences, l'évolution du cabinet. Certes M. AOKI met l'accent sur l'importance du partage tacite de l'information qui va permettre le transfert d'information tacites, mais rien n'est dit sur cette information, sa provenance... Aussi, on reste dans une problématique d'allocation alors que pour comprendre les mécanismes de coordination dans le domaine du conseil, il est primordial de se situer dans une problématique de création. La théorie aokienne de la firme apparaît alors limitée dans ses capacités à prendre en compte la spécificité du conseil.

---

<sup>252</sup> On peut toutefois retrouver dans M. AOKI (1988) un chapitre sur la rotation sur les postes de travail laquelle va permettre à chacun des employés de la firme de connaître le travail des autres et par là de faire émerger une base de connaissance commune.

### **b - D. M. KREPS et F. EYMARD-DUVERNAY et les "repères collectifs"**

Dans la réalité, les individus n'ont qu'une rationalité limitée. Aussi, la rédaction et la négociation de contrats complets, qui spécifient tout ce que les acteurs doivent faire dans toutes les circonstances envisageables, est impossible. La capacité de chacun à formuler des plans et des contrats est limitée par l'existence de circonstances imprévisibles, par le coût que représente la détermination à l'avance des actions à mener dans toutes les circonstances possibles, et par la difficulté que représente la description précise des contingences et actions considérées. Par conséquent tout cela compromet l'utilité de tels contrats.

Devant ces difficultés, ce sont des contrats très différents de ceux de la théorie standard qui sont rédigés. Ce sont des contrats incomplets qui sont passés entre les individus : ils spécifient les procédures à suivre pour prendre les décisions et résoudre les conflits, tout en laissant de côté l'essentiel du contenu de la relation. Aussi, des accords implicites émergent correspondant à des ententes entre les parties.

Dès lors, la coordination des relations ne passe pas uniquement par des contrats (qui ne peuvent être complets) ou par la coordination hiérarchique de ces contrats, mais par la définition de "*repères collectifs*" auxquels se réfèrent les membres d'une même firme dans leur prise de décision.

Plus précisément, les analyses présentées ci-dessous vont mettre l'accent d'une part, sur la réputation et la culture d'entreprise (D. M. KREPS) et d'autre part, sur les conventions (F. EYMARD-DUVERNAY) comme mode de coordination.

### **De la réputation à la culture d'entreprise chez D. M. KREPS**

Les travaux de D. M. KREPS distinguent deux types de transactions : les transactions spécifiées et les transactions hiérarchiques. Avec les premières, tous les termes de l'échange sont précisés au départ, alors qu'avec les secondes certains termes restent indéterminés (ainsi les supérieurs hiérarchiques détiennent un pouvoir discrétionnaire). Ce sont ces transactions-là qui posent problème car il sera difficile de spécifier des contrats complets et donc de nombreuses transactions se font sur la base de promesses. C'est le cas dans un cabinet de conseil : il est impossible pour le dirigeant de réaliser des contrats complets avec ses consultants, d'autant plus que ces derniers ont, en générale, une large marge d'autonomie vis-à-vis de leurs clients.

D. M. KREPS propose la réputation comme solution à l'incomplétude des contrats associés aux transactions hiérarchiques. Pour lui, la réputation, associée à une entreprise peut permettre, au même titre que la propriété des actifs et le pouvoir discrétionnaire associé, de combler l'incomplétude des contrats liés aux transactions hiérarchiques. La réputation justifie le pouvoir de décision de l'autorité, même dans le cas de transactions hiérarchiques, en concédant à ce pouvoir une certaine objectivité.

La confiance est le résultat d'un jeu répété non-coopératif<sup>253</sup>, entre deux individus

---

<sup>253</sup> Dans le cas d'un jeu non-coopératif, les individus sont égoïstes et opportunistes et choisissent systématiquement l'action qui leur procure la satisfaction maximale (P. CAHUC 1993).

rationnels qui cherchent à maximiser leurs gains (cadre d'analyse traditionnel). Ce jeu permet l'émergence d'un contrat implicite du type : *"je te fais confiance, mais si tu abuses de ma confiance, je ne te ferai plus confiance"*. Pour contrôler ce type de contrat basé uniquement sur la confiance, il faut au préalable avoir défini ce sur quoi porte la confiance. Autrement dit, les contrats basés sur la confiance ne sont efficaces que lorsque les comportements attendus sont de nature à être directement observables pour ceux qui dépendent de cette confiance.

Le jeu de confiance peut s'élargir à plusieurs joueurs et offrir à ceux-ci la possibilité de construire leur réputation en fonction des transactions passées. Cette réputation, que D. M. KREPS associe dans un premier temps à un individu, est la preuve que l'individu, qui véhicule cette réputation, est digne de confiance. Autrement dit, la réputation apporte la preuve qu'un individu a systématiquement honoré la confiance de ses partenaires dans le passé. Ainsi la réputation associée à un individu l'identifie comme un partenaire digne de confiance, auprès de ses partenaires, mais également auprès de partenaires potentiels<sup>254</sup>. Compte tenu du fait que D. M. KREPS introduit un jeu non-coopératif, mettant en présence des individus opportunistes, la réputation apparaît comme un mode d'atténuation des effets pervers de cet opportunisme, la réputation se présentant comme une solution d'équilibre à un jeu non-coopératif.

Dans l'exemple précédent, la réputation est associée à un individu, de sorte que la confiance ne peut s'instaurer qu'entre cet individu particulier et ses partenaires pris individuellement. L'objectif de l'analyse de D. M. KREPS est de montrer que cette conception de la réputation est d'autant plus pertinente, en particulier comme variable de coordination des transactions, que la réputation est attachée à une entité durable.

Ainsi, on pourrait accéder à un degré supérieur de généralité si l'on pose que la firme peut être cet objet intangible, support de réputation. Si la firme devient ce support de réputation, des *"contrats de confiance"* implicites peuvent se manifester entre les individus anonymes, c'est-à-dire des individus qui n'ont jamais eu aucun contact dans le passé. La confiance naît alors de la confiance commune qu'ont les individus envers la firme<sup>255</sup>.

La réputation ainsi définie se présente comme une modalité de diminution des coûts de transaction<sup>256</sup>. En effet, la réputation devient une variable participant à la définition de la transaction par la spécification des participants à cette transaction. De plus, la réputation compense partiellement l'imperfection de l'information associée à la transaction : la confiance accordée à un partenaire rend moins utile une parfaite information

<sup>254</sup> D. M. KREPS s'intéresse à un ensemble d'agents  $X_i$  ( $X_1, X_2, \dots$ ) qui interagissent séquentiellement avec un agent Y. Dans un premier temps,  $X_1$  choisit ou non de faire confiance à Y et Y choisit ou non d'honorer la confiance qui lui a été accordée. Pour D. M. KREPS, Y peut avoir intérêt à être honnête même s'il ne traite qu'une seule fois avec  $X_1$ . En effet, si Y adopte un comportement déloyal avec  $X_1$  et si les autres partenaires de Y ( $X_2, \dots$ ) connaissent ce comportement, la réputation de Y est ternie, et ces partenaires refuseront de lui faire confiance. Aussi, *"(...) si l'espérance de la somme des gains actualisés de Y d'une coopération avec les différents  $X_i$  est supérieure au gain qui résulte de la trahison de la confiance de  $X_1$ , alors Y a intérêt à honorer la confiance. Et sachant ceci,  $X_1$  peut faire confiance à Y. L'arrangement ou le contrat implicite ainsi constitué entre Y et les différents  $X_i$  est auto-exécutoire et la coopération émerge comme une solution d'équilibre"* (P. BILLAND 1998, p. 71). En ce sens là, les travaux de D. M. KREPS se différencient de ceux de R. WINTROBE et A. BRETON (1986) ; pour ces derniers, la confiance n'est une solution aux problèmes de coopération que lorsqu'il existe des relations durables entre les mêmes agents.

concernant ce partenaire.

D. M. KREPS précise que cette réputation fonctionne tant que les acteurs concernés ont intérêt à préserver cette réputation et tant que les participants à une même transaction (ou les cocontractants) évoluent dans un environnement aux contingences observables<sup>257</sup>.

Quand des "*contingences inattendues*"<sup>258</sup> se manifestent (entre passation et réalisation du contrat), leur gestion incombe aux niveaux hiérarchiques supérieurs (dans le cas d'une firme). Mais comment s'assurer que cette gestion de l'imprévu ne remet pas en question la réputation de la firme ?

Pour D. M. KREPS, au cours de leur histoire, les firmes élaborent des principes suffisamment généraux, face à des situations imprévues, et sur lesquels l'ensemble des membres de la firme est d'accord ; ces principes généraux sont des "*points focaux*"<sup>259</sup>. Ces derniers se définissent comme des "*repères collectifs*" communs aux membres d'une même firme et ils guident les comportements individuels. Autrement dit, dans des situations d'incertitude fortes et de "*contingences inattendues*", la référence à des "*points focaux*", c'est-à-dire à des principes ou des règles, garantit qu'un comportement individuel sera conforme à la réputation de la firme. Ces "*points focaux*" préexistent à la transaction individuelle, leur définition est un préalable nécessaire à la contractualisation au sein de la firme, qui permet de limiter l'incomplétude des contrats *ex ante*. Ainsi, ***"(...) l'incitation au respect des principes est réalisée par le mécanisme de la réputation, les individus qui agissent au nom de l'entreprise ayant intérêt à sauvegarder sa réputation faute***

<sup>255</sup> Si l'on reprend l'exemple des jeux répétés non-coopératifs, on peut représenter la firme comme un support de réputation. Soient les dates  $t = 1, 2, 3, \dots$  et les partenaires anonymes  $A_t$  et  $B_t$ . En l'absence de contrat liant  $A_t$  et  $B_t$  ou de toutes autres dispositions, la transaction ne se réalise pas entre  $A_t$  et  $B_t$  :  $A_t$  ne peut pas se fier à  $B_t$  parce que  $B_t$  n'a d'autres incitations que de ne pas honorer la confiance. On introduit un partenaire "B associé", et la règle de décision de  $A_t$  est la suivante : "*faire confiance à  $B_t$  s'il a acheté une part de "B associé" et tant que les membres de "B associé" ont toujours honoré la confiance auparavant*" (F. EYMARD-DUVERNAY 1992, p. 22). En tant que membre de "B associé", par l'achat d'actions de "B associé",  $B_t$  est incité à honorer la confiance de  $A_t$  en "B associé", car dans le cas contraire la réputation de "B associé" diminue, et la valeur des parts que  $B_t$  détient diminuent d'autant.

<sup>256</sup> Par exemple un consultant postulant dans un cabinet va apporter ses références (expériences, qualifications, noms des anciens employeurs, etc.), autrement dit ce sont autant d'indicateurs de fiabilité, de réputation, qui faciliteront son recrutement (d'où baisse des coûts de transaction).

<sup>257</sup> "*La réputation fonctionne de la façon suivante : la partie à laquelle on peut se fier honore cette confiance parce qu'abuser de cette confiance empêche ou limite de façon substantielle les opportunités futures de s'engager dans des transactions intéressantes*" (D. M. KREPS 1990, p. 116).

<sup>258</sup> Une "*contingence inattendue*" est un ensemble de circonstances que les participants à la transaction n'ont pas considérée *ex ante*.

<sup>259</sup> Les "*points focaux*" se définissent comme "*(...) des principes, des règles que les individus utilisent naturellement pour sélectionner un mode de comportement dans une situation où de nombreux comportements d'équilibre sont possibles*" (D. M. KREPS 1990, p. 121).



***de quoi ils perdent leur capacité de coordination (on ne leur fait plus confiance)"***  
(F. EYMARD-DUVERNAY 1994, p. 319).

Finalement, chez D. M. KREPS la firme a une dimension collective et coopérative de par la définition d'un objectif commun de réputation que l'on atteint par la construction de "*repères collectifs*". Mais comment ces repères peuvent-ils circuler dans la firme (leur communication dans la firme garantissant leur efficacité en tant que modalité de coordination intra-firme) ? Il s'agit donc de trouver des règles qui permettent l'application des principes focaux, véhicules de la réputation, au sein de la firme. D. M. KREPS introduit la "*culture d'entreprise*" : elle est une modalité de coordination interne, compte tenu des coûts de communication qui rendent nécessaire un certain degré de décentralisation de la décision. Par conséquent, elle crée un lien entre les décisions décentralisées, elle assure la cohésion du collectif. Elle permet alors d'un côté d'améliorer l'efficacité de la firme, mais et c'est le revers de la médaille, elle impose à l'entreprise une certaine rigidité, nuisible à l'efficacité.

Pour conclure, on peut souligner qu'il y a dans cette analyse une approche nouvelle des relations interindividuelles répétées, différente de celles de M. AOKI. Pour ce dernier, ces relations permettaient une diffusion de l'information tacite alors qu'avec D. M. KREPS ces relations s'inscrivent dans une dimension temporelle plus large et construisent la confiance, la réputation, les "*points focaux*", la "*culture d'entreprise*". Aussi, la coordination ne passe ni par le marché, ni par la hiérarchie, mais par des relations interindividuelles qui s'inscrivent dans le temps.

Cela dit, pour trois raisons cette approche n'éclaire que partiellement la coordination dans le cabinet de conseil.

Tout d'abord, quand la firme est un support de réputation, on a pu voir que des "*contrats de confiance*" implicites apparaissent entre des individus anonymes. Mais ces contrats, basés sur la confiance, ne seront efficaces que si les comportements attendus sont directement observables pour ceux qui dépendent de cette confiance. Autrement dit, ce type de contrat ne se traduit pas par une confiance aveugle, au contraire, la confiance est validée dans l'observation des comportements. Par conséquent, la confiance est un outil de coordination si on peut la mesurer dans les comportements des acteurs. Aussi, dans le cas du conseil en management, la coordination par la confiance ne serait efficace que s'il était possible d'évaluer le comportement des consultants. Mais les comportements ne sont pas directement observables : comment savoir si un consultant a bien rempli sa mission chez un client ? La fidélité ou l'absence de réclamation du client apporte une réponse à cette question. Mais, un client peut être satisfait et ne pas s'être rendu compte de la légèreté du travail du consultant, parce qu'il n'a pas de connaissances suffisantes pour évaluer le travail du consultant. Dès lors, les comportements étant difficilement observables, comment le cabinet peut-il faire confiance à son consultant ? Autrement dit, dans les situations de ce type, où il est difficile de mesurer l'écart entre situation attendue et situation réelle, le statut de la confiance (tel qu'il est présenté chez D. M. KREPS) comme mécanisme de coordination est entamé. Par conséquent, on peut dire que l'analyse de D. M. KREPS est intéressante pour toutes les activités où les comportements sont observables, mais elle perd de sa pertinence pour des activités du type conseil pour lesquelles les résultats sont très difficiles à évaluer.

Cette première critique vient du fait qu'au travers de ces "*contrats de confiance*" implicites, c'est la firme qui est support de réputation et non l'individu (la réputation est associée à la firme). Si on revient au cas du conseil, le consultant opportuniste ne fera pas le maximum si son comportement n'est pas détectable ni par le client, ni par le dirigeant du cabinet : il y a un abus de confiance mais dissimulé qui n'entame pas les opportunités futures de l'agent opportuniste. Si, par opposition à l'analyse de D. M. KREPS, on associe la réputation d'abord aux consultants (cela signifie que ce sont eux qui font la réputation de la firme), ceux-ci seront plus fortement incités à faire de leur mieux, sinon c'est leur propre réputation qui en pâtira. Cela dit, associer une réputation à un consultant n'est pas invraisemblable (cf. première partie) car bien souvent, quand des clients sont satisfaits d'un consultant, ils insistent, lors d'une nouvelle mission, pour avoir la même personne (c'est la personne qui a de l'importance et non le cabinet). De même, dans certains cabinets, ce sont les consultants qui sont qualifiés et non le cabinet<sup>260 261</sup>. Finalement, associer la réputation aux consultants est un formidable instrument d'incitation et permet de contourner les problèmes liés à l'observation des comportements.

Ensuite, une autre critique, liée à l'hypothèse de maximisation des gains, peut être attribuée aux travaux de D. M. KREPS. Elle conduit à parler de confiance mais dans un sens différent du sens courant. En effet, dans l'analyse l'agent coopère si la maximisation de son intérêt propre lui commande d'être loyal, il ne coopère pas dans le cas contraire. Mais comment savoir s'il y a maximisation de son intérêt propre ? Dès lors, différents travaux ont essayé d'apporter une définition de la confiance plus proche de la réalité en relâchant l'hypothèse de rationalité parfaite. Ils supposent alors que les agents ont des capacités cognitives limitées (l'objectif de maximisation des gains ne tient plus) (O. E. WILLIAMSON 1993, E. BROUSSEAU 1996) et qu'ils ne recherchent pas forcément de manière égoïste leurs propres gains (d'où une pluralité des motivations source de nombreux phénomènes de coopération) (D. M. KREPS et R. WILSON 1982, A. SEN 1985).

Enfin, la représentation de la firme de D. M. KREPS renferme une limite majeure liée au caractère réducteur de son analyse de la coordination interne. La réputation de même que la "*culture d'entreprise*" sont des modalités de coordination, mais D. M. KREPS n'approfondit pas les formes de cette coordination interne. En effet, comment la firme devient-elle support de réputation, comment les "*repères collectifs*" de même que la "*culture d'entreprise*" émergent-ils ? Tous ces éléments semblent faciliter la coordination interne mais de quelle façon... Comme chez M. AOKI, le processus cognitif par lequel la firme acquiert son statut d'entité collective est totalement laissé de côté. Le fait de mettre l'accent sur les relations interindividuelles répétées ne décrit pas ces processus cognitifs. Autrement dit, le travail de D. M. KREPS met le doigt sur les capacités de l'organisation à produire une réputation, des "*repères collectifs*", une "*culture d'entreprise*"..., aussi l'entreprise devient créatrice de valeurs et de richesses et on commence à rentrer dans une problématique de la production. L'organisation apparaît alors comme un espace

<sup>260</sup> C'est ce qui se passe avec l'AQCERA, l'Association pour la Qualité du Conseil en Entreprise et Administration, où c'est le consultant qui est qualifié.

<sup>261</sup> Certains consultants sont référencés "*expert économique*" par des institutions publiques régionales.

singulier d'échange et de production c'est-à-dire d'usage et de création de ressources. Toutefois cette entrée dans une problématique de production reste limitée, timide, du fait des absences d'explications concernant cette création de valeurs et ressources. Notons également le désintérêt total pour le marché, pour les clients, pour leurs besoins..., qui pourtant ont un impact fondamental sur la coordination dans la firme.

### Les conventions chez F. EYMARD-DUVERNAY

L'analyse des conventions s'intéresse également aux relations interindividuelles répétées, représentées par des jeux, qui participent à la construction de références générales pour l'action et définissent des procédures de coordination des actions, et par extension des transactions, des contrats et des cocontractants. Comme pour D. M. KREPS, l'accent est mis sur le lien entre un individu et la firme dont il est membre ; ce lien prenait la forme du respect d'une réputation chez D. M. KREPS, il prend la forme de l'adhésion à une convention<sup>262</sup> chez F. EYMARD-DUVERNAY.

La démarche conventionnaliste postule que **"(...) l'accord entre les individus n'est pas possible sans un cadre commun qui permette de faire converger les actions"** (F. EYMARD-DUVERNAY 1992, p. 13)<sup>263</sup>. Aussi, *"l'économie des conventions"* cherche à mettre en évidence des modes de coordination qui ne soient ni des contrats marchands, ni des contraintes hiérarchiques ou comme le souligne C. RAMAUX (1996, p. 121) **"(...) le lien social ne se réduit ni à une somme d'accords explicites entre les agents, ni à une somme de contraintes institutionnelles qui dicteraient entièrement leurs conduites"**.

Même si la théorie des conventions n'est pas encore tout à fait stabilisée, les différents courants analytiques s'entendent sur la définition de D. LEWIS (1969) qui définit les conventions comme des régularités de comportements que l'on peut observer de la part de l'ensemble des individus d'une population donnée lorsqu'ils sont confrontés à un problème particulier. Cette régularité est observée car chacun s'attend à ce que les autres se conforment à la convention et à ce que, si tous l'observent, la coordination entre les individus soit assurée (c'est-à-dire qu'un équilibre est atteint).

Le coeur de la réflexion repose sur l'établissement de principes communs qui permettent d'ordonner les personnes ou les choses (F. EYMARD-DUVERNAY 1992). Ces principes de références ne sont pas des formes de coordination mécaniques, mais des supports de calculs pour les individus. Ces derniers doivent les construire, les entretenir d'où des opérations coûteuses. Ces principes n'ont pas uniquement un caractère implicite, ils peuvent être matérialisés dans des objets. Les conventions doivent donc être vues comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets (J. P. DUPUY *et alii* 1989). Dit autrement, un cadre se dessine qui contraint les acteurs mais qui

<sup>262</sup> Les conventions peuvent impliquer un grand nombre de partenaires, voire même la société toute entière. Il existe donc plusieurs types de conventions selon qu'elles concernent tous les membres d'une communauté, seulement certaines catégories d'agents ou seuls deux partenaires.

<sup>263</sup> On s'éloigne alors du postulat néoclassique selon lequel l'accord des parties procéderait d'une écriture préalable qui expliciterait chaque détail en reflétant, de part et d'autre, une rationalité et une intentionnalité optimisatrices identiques.

est simultanément le produit de leur volonté. Aussi, les individus possèdent une capacité d'initiative propre qui peut contribuer à modifier, infléchir, transformer les structures sociales dans lesquelles ils s'inscrivent, que ce soit directement par leur action propre, ou par la médiation de l'associativité (c'est-à-dire de la capacité des individus à se regrouper pour peser sur leur contexte d'action). Cela signifie également que les principes collectifs ne sont pas donnés une bonne fois pour toute ou figés, mais ils sont **"(...) un résultat organisationnel travaillé de l'intérieur par les contradictions qui articulent les parties"** (A. RALLET 1993, p. 57). Les principes collectifs sont donc une construction, le résultat de l'activité humaine. Mais cette activité humaine n'est pas l'action d'individus atomisés, dégagés de toute détermination. Elle doit elle-même être comprise comme une activité sociale, c'est-à-dire insérée dans des rapports sociaux qui délimitent le champ des possibles. Mais s'il n'y a jamais une seule politique possible, les individus et les acteurs collectifs ne sont jamais, en retour, libérés de toutes contraintes. Aussi le lien social ne se réduit ni à une somme de contrats purs, ni à une somme de contraintes pures.

Mais finalement, qu'est-ce qu'une convention ? Est-ce un objet extérieur qui échappe au pouvoir direct des acteurs ou est-ce au contraire le produit d'un accord de leur volonté ? Pour répondre à ces questions nous nous rattachons aux travaux de C. RAMAUX (1996, p. 130) : la convention est **"(...) un cadre d'interprétation et de référence collectif que l'on accepte comme un cadre commun, dans la mesure où il est perçu comme allant de soi et, pour aller de soi, il n'est pas le produit direct d'une volonté d'une (ou de plusieurs) personne(s) engagée(s) dans l'action"**. Ainsi la convention relève à la fois de l'accord (on l'accepte), et de la contrainte (elle échappe à la volonté d'une personne quelconque engagée dans l'action). On est donc bien en présence d'un objet que O. FAVEREAU (1989 a) désigne comme relevant d'un compromis entre l'accord et la contrainte. Cela dit, la force de la convention relève plus de son pôle "contrainte" que de son pôle "accord" et elle sera d'autant plus facilement acceptée qu'elle échappe à une possibilité de remise en cause. Elle est également un **"dispositif cognitif collectif"** (O. FAVEREAU 1989 a) qui fournit des repères pour nouer des accords, mais aussi pour engager des conflits, et plus généralement pour engager toute forme d'action collective. Dit autrement, ce sont des règles implicites ou explicites qui permettent à un individu, dans des situations où ni le calcul, ni le contrat ne peuvent dicter l'action, de pourtant opter pour un comportement et sortir de l'inaction. Toutefois, si la convention tire son efficacité du fait qu'elle n'apparaît pas soumise à la précarité d'une volonté ou d'un accord de volonté, elle reste une construction sociale et comme toute construction sociale elle est susceptible d'être remise en cause.

Les "conventionnalistes" assimilent la firme à un cadre commun qui permet de faire converger les actions. En fait, l'entreprise est un dispositif de coordination spécifique, car on peut observer une **"durabilité de l'intégration des ressources"** matérielles et non matérielles et l'**"existence de normes de production"** qui règlent la marche commune d'un ensemble de ressources (F. EYMARD-DUVERNAY 1992). Aussi, l'intégration à l'entreprise amène à une transformation des ressources acquises : les équipements sont adaptés aux besoins de l'entreprise, les salariés ont un diplôme particulier mais leur savoir va se transformer au contact de l'entreprise...<sup>264</sup> L'entreprise a donc bien un rôle de qualification distinct de celui du marché ou d'institutions spécifiques. En ce sens-là l'entreprise développe des **"dispositifs cognitifs collectifs"** (O. FAVEREAU 1989 a).

On peut donc dire qu'on a bien ici une théorie de la coordination interne qui fait de l'entreprise un lieu où s'élabore un mécanisme spécifique, **"(...) cadre d'interprétation et de référent collectif que l'on accepte comme cadre commun"** (pour reprendre C. RAMAUX 1996, p. 130). Aussi, **"En insistant sur les cadres de socialisation qui ne relèvent ni d'un contrat pur, ni d'une contrainte absolue, les conventionnalistes offrent une lecture du lien social incomparablement plus riche que celle retenue par les diverses approches contractuelles"** (C. RAMAUX 1996, p. 132). Dans cette logique-là, ce sont les conventions qui rendent possibles la coordination, elles correspondent à un autre niveau de coordination. Pour revenir aux cabinets de conseil, cela signifie que la coordination interne passe par des contrats entre dirigeant du cabinet et consultants, par des contraintes hiérarchiques (autorité) mais également par des conventions. Aussi est-il important de souligner le rôle des relations sociales à l'intérieur du cabinet, lesquelles participent à la construction et au développement de ces conventions. En outre, ces mécanismes de coordination non contractuels conduisent à considérer l'ensemble des membres du cabinet comme acteurs, comme producteurs de conventions. Reste que les processus de création de ces conventions, de même que ceux qui permettent le maintien et l'évolution de ces conventions ne sont pas décrits : par exemple comment une convention de service qui indique les conduites à tenir va-t-elle émerger, être acceptée, se transformer, à l'intérieur d'un cabinet ? Ce qui manque à cette approche, c'est l'analyse des processus cognitifs qui vont conduire à faire évoluer les représentations des membres de la firme.

Tant avec l'approche de D. M. KREPS qu'avec celle de F. EYMARD-DUVERNAY, tous les aspects formels de la coordination sont laissés de côté, et ce sont essentiellement les aspects informels qui sont mis en avant. En effet, comme chez D. M. KREPS, chez F. EYMARD-DUVERNAY la coordination des contrats est associée à la définition de *"repères collectifs"* qui contribuent à la coordination des décisions individuelles. Ainsi ces analyses (D. M. KREPS et F. EYMARD-DUVERNAY) ont-elles permis un approfondissement de l'analyse contractuelle de la coordination interne en présentant la convention comme une modalité de perfectionnement des capacités de coordination des décisions individuelles. Dès lors, la convention et le contrat participent tous deux à la coordination intra-firme (M. CHAUDEY 1998). Les conventions sont donc un autre outil pour améliorer la coordination entre agents (E. BROUSSEAU 1993)<sup>265</sup>. L'entreprise est assimilée à un lieu de construction de conventions, ce qui va permettre

<sup>264</sup> L'intégration d'"actifs" dans l'entreprise implique des transformations, lesquelles sont nécessaires à leur mise en cohérence. La qualité est introduite comme résultat de cette mise en cohérence. Aussi l'entreprise aurait un rôle de qualification distinct de celui du marché, des institutions académiques ou scientifiques, des espaces domestiques (par exemple, un jeune recruté par une entreprise va subir une sorte de "mise en cohérence", c'est-à-dire qu'il va être plongé dans le savoir-faire de la firme et s'en imprégner ; c'est en ce sens que l'entreprise a un rôle de qualification).

<sup>265</sup> "Premièrement, elles conduisent ceux qui les observent à choisir des comportements compatibles les uns avec les autres. Deuxièmement, elles permettent de surmonter la méfiance "naturelle" des agents due au comportement individualiste de chacun. Ainsi rendent-elles possible l'adoption de comportements coopératifs. Troisièmement, elles sont des modèles de comportement constituant des réponses à des questions pratiques. Elles résument du savoir et permettent à des agents l'ignorant d'adopter les comportements qu'ils suivraient s'ils le maîtrisaient" (E. BROUSSEAU 1993, pp. 7-8).

d'intégrer les comportements routiniers à l'analyse.

Qu'il s'agisse des travaux de D. M. KREPS ou de ceux de F. EYMARD-DUVERNAY, les deux, en mettant en avant des mécanismes particuliers de coordination ont, dans le même temps, mis davantage l'accent sur les aspects temporels (dans la construction des repères collectifs par exemple), et donc sur les phénomènes d'apprentissage (c'est-à-dire la connaissance, par les individus de la firme, de comportements spécifiques suivant les situations), que les théories précédemment explorées.

Toutefois, la même limite relevée chez D. M. KREPS ressort chez F. EYMARD-DUVERNAY : comment émerge ces "*repères collectifs*", comment sont-ils gérés ? Aussi, on pénètre dans une problématique de la production car l'organisation devient créatrice de valeurs, mais rien n'est dit sur la manière dont s'effectue cette création. De même, le marché, la demande ont peu d'influence sur la coordination interne. Il nous semble au contraire, et la description des activités de conseil (cf. première partie) renforce ce sentiment, que coordination interne et coordination externe sont interdépendantes. Pour appuyer cette critique, revenons à la coproduction, mécanisme de production propre au conseil : le client participe à la construction de la prestation, son problème particulier permet de faire évoluer les connaissances, les méthodologies... du consultant. Ce sont finalement les réactions du marché qui font évoluer les représentations, les cadres de références du cabinet. C'est pourquoi la demande a une grande importance dans la coordination interne et spécialement dans le cas du conseil (le client participe forcément au processus de production, ce qui n'est pas le cas pour toutes les firmes). Dit autrement, la "*culture d'entreprise*" ou les conventions, qui guident les comportements intrafirmes, sont imprécis sans une attention particulière aux mécanismes de coproduction et donc aux clients.

### Conclusion 3

Le point commun à l'ensemble des analyses présentées dans cette partie (M. AOKI, D. M. KREPS, F. EYMARD-DUVERNAY) est la coopération entre les individus de la firme. Les modalités de coordination sont beaucoup moins directes que dans la théorie des contrats (contrôle) ou dans la théorie des coûts de transaction (autorité). Dans ces théories centrées sur la coopération, il s'agit de trouver de nouveaux moyens participant à la coordination intra-firme ; il s'agira d'innovations organisationnelles (incitations et dispositifs de circulation de l'information) chez M. AOKI, de la réputation et de la "*culture d'entreprise*" chez D. M. KREPS, des conventions chez F. EYMARD-DUVERNAY.

Ces approches sont intéressantes dans la compréhension de la coordination interne et peuvent donc, dans une certaine mesure, s'appliquer au cabinet de conseil. En effet, il est clair que les contrats (entre consultants et dirigeant d'un cabinet) ne peuvent être complets (ils ne peuvent prévoir toutes les éventualités), et que les cabinets s'appuient sur d'autres mécanismes de coordination pour favoriser la coopération.

La firme, lieu de coordination, de coopération, d'apprentissage s'éloigne de plus en plus de la "boîte noire" de la théorie standard, mais elle manque encore de consistance car on reste à l'extérieur du fonctionnement de l'entreprise sans prendre en compte la dynamique des compétences (qui fait la spécificité de l'entreprise) et la dynamique du

changement. La théorie évolutionniste, dont nous allons parler dans un instant, va s'attacher à expliquer la dynamique des compétences ce qui permettra d'entrer plus franchement dans une problématique de la production.

#### 4 - La théorie évolutionniste

Cette théorie est née dans les années 80<sup>266</sup>, l'ouvrage de référence est celui de R. R. NELSON et S. G. WINTER *"An evolutionary theory of Economic Change"*. Il s'agit d'une approche alternative aux autres paradigmes pour interpréter le fonctionnement des entreprises. Les auteurs cherchent précisément à proposer une théorie générale du changement en économie. C'est pourquoi ils vont repérer dans les comportements des agents économiques :

- des éléments de permanence ou d'hérédité qui tiennent en économie le même rôle que les gènes en biologie ; ces "*gènes*" sont pour les évolutionnistes les "*routines*" appliquées par les agents et qui fondent leurs comportements ; ils sont assimilables à des programmes ou des modèles d'activité répétitifs assurant le lien entre les comportements individuels et leur prédictivité ;

- un principe de variations ou de mutations qui pousse vers les évolutions ; ce principe dynamique sera repéré dans les comportements de "*search*" (recherche) qui sont à la base des innovations ; ces comportements hautement risqués et dont les issues ne sont pas prévisibles, sont provoqués par des situations de menaces qui traverse la firme (ou l'économie) ; finalement ils en assurent la transformation ;

- un mécanisme de sélection sur les "*gènes-routines*" et/ou sur les "*mutations-searching*" ; ce mécanisme, agissant comme le filtre qui sélectionne parmi les différentes évolutions possibles, est constitué par l'environnement des firmes où s'affirment des contraintes de marchés plus ou moins strictes ou "lâches" et qui vont "filtrer" les comportements concurrents des firmes pour ne retenir que certains d'entre eux.

Selon la théorie évolutionniste<sup>267</sup>, l'objectif principal de la firme n'est pas la maximisation du profit, mais d'abord de survivre comme tout être vivant suivant la théorie darwinienne

<sup>266</sup> M. AOKI peut être vu comme le précurseur des problématiques évolutionnistes : il déplace le centre d'analyse des coûts de transaction aux capacités collectives d'apprentissage, d'utilisation et de gestion de l'information, et adopte une vision systémique de la firme, la performance de cette dernière dépendant de la cohérence existant entre sa structuration interne et le degré de turbulence de son environnement.

<sup>267</sup> "Dans une large mesure, il est encore prématuré de parler aujourd'hui de théorie évolutionniste de la firme. Ce qui existe actuellement après la décennie de travaux qui ont suivi l'oeuvre pionnier de Nelson et Winter (1982), c'est un ensemble d'hypothèses, de résultats et de principes qui apparaissent suffisamment convergents et prometteurs pour espérer à terme pouvoir constituer un corpus théorique cohérent susceptible de rendre compte de propriétés essentielles de la firme que d'autres théories ont du mal à exprimer..." (P. COHENDET 1998, p. 19).

de l'évolution<sup>268</sup>. Par conséquent, l'attention est portée sur les processus d'innovation et d'adaptation au milieu, et donc sur les capacités d'apprentissage et d'auto-organisation des entreprises. Les interactions permanentes entre agents sont au coeur de la méthodologie, ces agents sont des sujets "évolutifs" dans un sens où, non dotés d'un quelconque principe de rationalité, leurs comportements se construisent au cours des apprentissages. Les comportements impliquent des équilibres multiples fonctions des interactions et des apprentissages. Par conséquent les hypothèses de maximisation et de rationalité parfaite de la théorie standard sont exclues : une vision adaptative de la stratégie se substitue à la vision optimisatrice, c'est-à-dire que la firme est ici une organisation d'apprentissage adaptative (S. BERGERON 1996). La connaissance engendrée par l'apprentissage est matérialisée, concentrée et "comprise" dans des "routines organisationnelles".

La firme évolutionniste se définit comme un ensemble dynamique de compétences<sup>269</sup>. Par conséquent ce qui va différencier une firme d'une autre c'est la nature des savoir-faire qu'elle a su accumuler. Ces savoir-faire contiennent par nature des facultés d'adaptation et d'apprentissage. Les compétences amènent à considérer la firme comme une institution sociale caractérisée par sa manière de savoir faire certaines choses.

La firme se définit par sa compétence fondée sur des routines et des savoir-faire organisationnels et technologiques très souvent tacites et non transférables. La firme n'est pas réduite à un acteur, l'entrepreneur, mais elle est composée d'individus distincts et dotés de caractéristiques cognitives qui leur sont propres. C'est pourquoi la firme ne peut atteindre un quelconque degré de cohérence que si des routines lient les comportements entre eux. Ainsi, comme à l'intérieur de la firme il n'y a pas un manager omniscient (c'est-à-dire capable d'assurer la coordination globale entre décisions *a priori* non cohérentes), la coordination va passer par des "routines" acquises par les agents au cours de leurs interactions et assurant la cohérence des décisions<sup>270</sup>.

La firme est ainsi dotée d'un "répertoire" de réponses ; le savoir-faire de l'individu va dépendre de sa capacité à choisir dans son répertoire les bonnes réponses. Ces savoir-faire qui dictent les réponses des agents peuvent être tacites, c'est-à-dire que les individus **"Bien formés et entraînés, (ils) puisent spontanément dans le répertoire de réponses dont ils disposent pour fournir la réponse correcte, sans être**

---

<sup>268</sup> Aussi dans la théorie "évolutionniste", la référence aux modèles biologiques tient une place centrale. Cette incorporation des "principes de l'évolution biologique et de la sélection naturelle" pour expliquer la décision dans un univers incertain vient de A. A. ALCHIAN (1950).

<sup>269</sup> P. COHENDET (1998, p. 19) donne une définition des compétences : "Les compétences correspondent à un ensemble de routines, de savoir-faire différenciés et d'actifs complémentaires «qui traduisent l'efficacité des procédures de résolution des problèmes que la firme se pose» (Guilhon, 1994) : les compétences constituent donc à la fois des ensembles compacts de connaissances et des capacités de combinaison de ces connaissances".

<sup>270</sup> "Ce qui est central pour la performance organisationnelle dans la production est la coordination ; ce qui est central dans la coordination est que les individus connaissent leur travail, interprètent et répondent correctement aux messages qu'ils reçoivent" (R. R. NELSON, S. G. WINTER 1982, p. 104).



***nécessairement capables d'expliquer ni leurs choix, ni en quels savoir-faire particuliers ces choix consistent***" (B. CORIAT, O. WEINSTEIN 1995, p. 117). Dès lors, on tombe sur une vision fortement mécaniste de la firme : elle répond automatiquement à son environnement, se reposant sur sa mémoire pour s'adapter.

La véritable question à laquelle les évolutionnistes cherchent à répondre est celle de la cohérence de la firme. La réflexion autour de cette notion va alors leur permettre de comprendre pourquoi une firme est différente d'une autre, pourquoi chaque firme considérée isolément abrite un portefeuille d'activités non aléatoire (répondant à une cohérence interne), et suivant quelle logique les firmes évoluent et se transforment.

Pour répondre à ces questions, il faut pénétrer au coeur de l'entreprise et mettre en évidence sa spécificité ; les évolutionnistes vont partir des notions d'apprentissage et de routines.

L'apprentissage peut être défini comme un ***"(...) processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que, au cours du temps, des tâches sont effectuées mieux et plus vite, et que de nouvelles opportunités dans les modes opératoires sont sans cesse expérimentées"*** (B. CORIAT, O. WEINSTEIN 1995, p. 120). Plus précisément, l'apprentissage est cumulatif (tout ce qui a été appris s'ajoute), implique des compétences davantage organisationnelles qu'individuelles, engendre des connaissances qui s'expriment dans des routines organisationnelles (c'est-à-dire des modèles d'interaction non codifiés). Dans les routines, il faut distinguer les routines statiques, qui consistent en la simple répétitions des pratiques antérieures, et les routines dynamiques, qui sont orientées sans cesse vers de nouveaux apprentissages. Parce que tacites, les routines ne sont pas transférables, elles constituent alors un actif spécifique à la firme. Ainsi, la structure organisationnelle définit les règles du jeu que les individus dans l'organisation jouent en permanence. Mais ces règles du jeu ne sont pas données de manière exogène, une bonne fois pour toute. Au contraire, elles émergent de façon endogène de la structure organisationnelle, à travers des processus incessants d'interactions entre individus.

Ces différentes précisions concernant apprentissage et routines permettent de répondre à la première question : ce qui permet de distinguer une firme d'une autre, ce sont les "montages" ou encore les "savoir-faire et compétences organisationnelles" et non pas les différences repérables dans les choix de facteurs. Autrement dit, la différence s'observe dans les savoir-faire accumulés dans la mise en oeuvre des facteurs.

Les savoir-faire guident la firme sur un "sentier" d'évolution précis : une entreprise ne maximise pas ses ressources en se pliant à tout moment à l'évolution des marchés et aux opportunités qui se présentent. Elle ne peut pas changer du jour au lendemain de marché, de procédé de fabrication ou de type d'organisation. Il peut exister dans certains cas des changements de trajectoire ; pour les évolutionnistes ces changements tiennent à des opportunités technologiques que l'entreprise est capable de saisir.

Selon les évolutionnistes, c'est la nature même des compétences accumulées dans la firme, comme sa capacité à développer les apprentissages nécessaires pour continuer d'évoluer dans un environnement changeant, qui déterminent les trajectoires où elle va s'engager. Ainsi, suivant ses actifs spécifiques, la firme connaît un sentier d'évolution donné, contraint (propriété de dépendance du sentier ou *"path dependency"*). Tout ceci

justifie le caractère dynamique de la théorie évolutionniste et la transformation endogène de la firme au cours du temps. En fait, la notion de "*path dependency*" permet d'expliquer les évolutions au sein de la firme, elle permet aussi d'expliquer les changements d'activité principale dans la firme. Cela est une explication au fait que la firme s'engage dans des sentiers différents de son sentier originel (naturel). L'activité d'une firme n'est pas enfermée dans une trajectoire déterminée : elle peut être conduite à changer de trajectoire au cours du temps suivant les opportunités technologiques qui se présentent et qui peuvent permettre à certains de ses actifs secondaires de se développer, au point de justifier de son changement d'activité principale. Dans l'activité de conseil, cette notion d'actifs secondaires est très importante. Bien évidemment, le cabinet détient des actifs spécifiques (souvent immatériels du type méthodologie, procédures, etc.) et le contact avec le client (c'est-à-dire la relation de coproduction) va conduire à faire émerger des actifs secondaires. Par exemple, sur un problème très spécifique il faudra développer une méthodologie entièrement nouvelle, de même le travail avec un client appartenant à un secteur nouveau permet au cabinet d'acquérir des connaissances nouvelles. La relation cabinet de conseil-firme cliente est donc source d'actifs secondaires mais également, si ces derniers prennent de l'importance, source de bifurcation (par exemple le cabinet va plutôt privilégier un certain type de client, un certain secteur d'activité) et dans ce cas, ces actifs au départ secondaires deviennent principaux puis spécifiques.

La firme évolutionniste ne maximise pas ses ressources et l'idée de la théorie standard suivant laquelle les marchés élimineraient toutes les firmes qui ne maximiseraient pas est à écarter. Les évolutionnistes considèrent plutôt une pluralité d'environnements de sélection. Plus précisément, ils distinguent des environnements de sélection "lâches" et "étroits" qui vont peser de manière très différente sur l'évolution des firmes et la sélection qui s'opère entre elles au cours du temps. Autrement dit, ce courant a pour ambition de proposer un ensemble de représentations alternatives aux représentations classiques de la concurrence, par l'idée de pluralité d'environnements de sélection ; il s'agit alors aussi bien de la caractérisation de la nature du marché des produits et du capital, que des effets des politiques publiques ou encore de la fréquence des discontinuités technologiques. Cela dit, l'aptitude de la firme à recevoir et utiliser le "signal" environnemental est parfaite, donnée, automatique.

### Conclusion 4

En notant au début de leur ouvrage que les firmes diffèrent du fait de leurs **"différentes interprétations des opportunités et contraintes économiques"** (R. R. NELSON, S. G. WINTER 1982, p. 37), R. R. NELSON et S. G. WINTER suggèrent l'existence de deux niveaux d'incertitude : le premier, l'incomplétude de la connaissance qui traduit l'ignorance de la nature des événements qui peuvent se produire ; le second, l'incomplétude de la compétence qui résulte de l'aptitude imparfaite, limitée des agents à recevoir et utiliser l'information pour résoudre des problèmes. Le premier est pris en compte dans leur analyse, le second ne l'est pas, ce qui réduit la portée de leur travail<sup>271</sup>. La firme dans

---

<sup>271</sup> Toutefois, ces deux niveaux d'incertitude seront pris en compte par l'approche par la compétence économique (P. PELIKAN, B. CARLSSON, G. ELIASSON) qui s'inscrit dans le paradigme évolutionniste et prolonge les travaux de R. R. NELSON et S. G. WINTER en explicitant le processus, largement cognitif, de construction et de modification des routines de la firme.

l'approche évolutionniste n'est pas un "processeur d'informations", la firme est plutôt conçue comme un lieu d'agencement, de construction, de sélection et d'entretien de compétences. Bien évidemment la firme évolutionniste traite l'information, mais ce qui est majeur c'est le mécanisme de production de connaissances issues du traitement de l'information, et la manière dont ces connaissances se cristallisent dans des compétences nouvelles. Mais sur ce point-là, la théorie paraît en difficulté. En effet, accumuler de l'information n'est pas synonyme d'accumulation de connaissances. L'information ne devient connaissance que dans la mesure où elle transforme les schémas de représentation existants, d'où l'importance du rôle de l'utilisateur de l'information, il doit intégrer, assimiler, s'approprier l'information. La théorie évolutionniste a donc du mal à théoriser le passage de l'information à la connaissance. Cette limite est d'autant plus lourde dans le cas du conseil que la matière première des consultants est l'information et leur force réside dans leur capacité à assimiler l'information et donc la transformer en connaissance. Dit autrement, ce qui est important dans le cadre d'activité de conseil, c'est plus l'émergence des connaissances que la distribution de l'information.

La théorie évolutionniste nous propose une représentation de la firme comme organisation dans laquelle une pluralité d'agents coopèrent à travers des modèles d'interaction déterminés par leurs limites cognitives. Cependant, pour plus de réalisme il faudrait tenir compte d'une **"(...) coalition de groupes qui s'affrontent et coopèrent dans des rapports et selon des règles socialement déterminés"** (B. CORIAT, O. WEINSTEIN 1995, p. 143). L'absence de prise en compte des oppositions d'intérêts fait perdre de sa crédibilité à la firme évolutionniste. Il y a bien des problèmes de cohérence entre les comportements des divers agents de la firme, mais ces problèmes sont traités dans l'ordre cognitif et non pas dans leurs dimensions institutionnelles, les problèmes de cohérence sont donc d'un autre niveau<sup>272</sup>. Cette limite réduit la portée de l'éclairage de la coordination interne dans les cabinets de conseil, par la théorie évolutionniste : certes les individus ont des limites cognitives mais ils ont aussi des intérêts divergents, par exemple l'associé qui détient un droit de propriété sur le cabinet ne considère pas ce cabinet de la même façon que le consultant junior qui vient d'être recruté.

Par rapport aux routines, concept cher aux évolutionnistes, là encore des incertitudes planent. Dans cette théorie, les routines sont assimilées à une structure parfaitement transmissible (gènes) aux membres de la firme, les auteurs postulent qu'il existe une représentation d'emblée partagée (confiance, contrôle inhérent aux routines, mémoire), en témoigne l'absence de distinction claire entre qualifications individuelles et collectives. Les routines sont automatiquement, voire mécaniquement utilisées par les différents agents. Aussi, la compétence de chaque membre de la firme, ou leur aptitude à recevoir et utiliser les routines pour prendre des décisions économiques est automatique, donnée et parfaite. L'existence même d'une interaction et d'une coordination des comportements n'est pas justifiée : la compétence de la firme est incarnée dans une structure génétique (plus que cognitive) d'emblée collective. Les routines apparaissent alors comme un mécanisme nouveau de coordination des actions individuelles. Cependant, elles sont définies comme résultant de "trêves", mais nous ne savons rien sur ce qui précède ces

---

<sup>272</sup> En liaison avec l'abstraction faite sur les conflits d'intérêts entre actionnaires et managers, nous ne savons rien sur la formation du salaire, sur le partage du surplus, les évolutionnistes préférant se consacrer aux dimensions cognitives (transfert de savoir-faire).

moments de "trêves" ; une abstraction complète est faite sur les conflits d'intérêts aussi bien dans la genèse des routines que dans leur fonctionnement. Autrement dit nous ne savons rien sur les conditions de formation, sur les formes d'incitation et de contrôle qui permettent de sélectionner les routines et les appliquer efficacement. Ici encore les dimensions cognitives sont substituées aux dimensions sociales et institutionnelles de la firme, mais finalement la nature cognitive de la firme demeure faible.

Une autre limite peut être relevée, elle concerne le marché. Dans la théorie évolutionniste, le marché est totalement imprécis voire même non dynamique. En effet, à aucun moment on nous parle de la demande, du moins elle n'intervient pas dans la genèse des compétences, dans la constitution des routines, des savoir-faire... Elle n'intervient qu'en bout de course, dans la sélection des firmes. Cette ignorance du marché dans la construction des compétences, des routines..., réduit la portée de la théorie évolutionniste : elle n'est pas capable de rendre compte des spécificités du conseil. En effet, dans cette activité les réactions du marché et plus encore l'implication des clients dans la construction de la prestation, sont primordiales pour faire évoluer les connaissances, les compétences, les routines..., pour orienter la firme sur un certain sentier. Le marché a alors une fonction très importante dans les activités de conseil et le laisser de côté implique un recours à des mécanismes de coordination interne sans consistance, non construits (par exemple la prise en compte des routines et de leur rôle dans la coordination interne ne signifie rien si on néglige le rôle du marché, de la demande dans leur émergence et évolution).

D'une manière générale cette théorie reste intéressante par rapport à nos interrogations concernant la coordination dans le cabinet de conseil. Nous avons découvert une nouvelle modalité de coordination -les routines-, et différents processus cognitifs concourant à la construction des savoir-faire, au développement des apprentissages et finalement à l'évolution de la firme. Même si la théorie évolutionniste conduit à une vision pacifique (abstraction des conflits) et donc peut-être, réductrice de la firme, son originalité est de pénétrer au coeur de l'entreprise pour mettre en évidence sa spécificité tout en s'inscrivant dans une perspective dynamique lui permettant d'aborder la question du changement (par les apprentissages, l'accumulation de connaissance, l'évolution des compétences), ce que n'ont pas fait toutes les théories précédemment questionnées. En mettant l'accent sur des individus (constituant la firme) distincts et dotés de caractéristiques cognitives qui leur sont propres, la théorie évolutionniste va bien au-delà de toutes les théories centrées sur la coopération (M. AOKI, D. M. KREPS, F. EYMARD-DUVERNAY), même si le passage des informations aux connaissances reste flou, de même que le passage des connaissances aux routines. En outre, elle néglige la dynamique du marché dans la construction et l'évolution de ces processus. Aussi il lui est difficile de rendre compte pleinement de la spécificité du conseil.

### **Conclusion B**

Par rapport à toutes les théories passées en revue dans cette sous-section, on remarque tout d'abord que la firme prend de plus en plus d'épaisseur. Cela est dû au fait que les théories s'intéressent davantage au fonctionnement de la firme et plus simplement aux questions d'émergence de la firme<sup>273</sup>. Ensuite, on a pu observer un changement dans les

comportements des individus : ils cherchent plus à coopérer, car le surplus à partager (rente organisationnelle) est plus important quand les individus coopèrent que lorsqu'ils sont opportunistes ; la firme devient alors un lieu de coopérations et non plus uniquement un lieu de conflits. De plus, les aspects dynamiques complètement éludés dans les premières théories, sont réintégrés par la suite et permettent alors de saisir des phénomènes tels que l'apprentissage, la construction de la réputation, des repères collectifs... Enfin, petit à petit la firme devient un lieu de création de ressources et non plus seulement un lieu d'allocation de ressources (à la problématique de l'échange succède la problématique de la production).

En ce qui concerne notre objet, la coordination, nous avons pu mettre en lumière divers dispositifs de coordination, d'abord des dispositifs plutôt visibles, tels que les contrôles, les contrats, l'autorité, ensuite des dispositifs moins visibles tels que les innovations organisationnelles, la réputation, la culture d'entreprise, les conventions, les "*repères collectifs*", les routines... Chacune des théories questionnées s'attachait à souligner un mécanisme particulier, mais bien évidemment, il serait réducteur de les considérer indépendamment les uns des autres, au contraire ils sont tous des modalités de perfectionnement des capacités de coordination des décisions individuelles, ils participent tous à la coordination intrafirme. Les dispositifs que nous avons qualifiés d'indirects viennent en compléments des (ou se substituent aux) dispositifs directs, ceux-ci n'étant pas toujours applicables. En effet, il n'est pas toujours possible pour une entreprise (un cabinet) de contrôler le travail de ses membres, de mesurer leurs contributions individuelles... Aussi d'autres mécanismes sont imaginés pour assurer la coordination. Dans la réalité, c'est une combinaison de ces divers mécanismes qui assure la coordination des individus dans les entreprises. Ce sont donc les interdépendances entre les différentes formes de coordination qui permettent de mieux saisir les jeux dynamiques dont elles sont porteuses.

Cependant, d'une manière générale, toutes les théories de la firme passées en revue sont dans l'incapacité d'apporter des éléments de réponse clairs quant à nos interrogations relatives à la coordination dans la firme de conseil. En d'autres termes, elles rencontrent des difficultés dans la prise en compte de la spécificité du conseil, notamment quand il s'agit de tenir compte du client (et plus généralement de l'environnement) et de son impact sur la coordination interne, de même quand il s'agit

273

Certains s'attachent notamment à lier économie des coûts de transaction et théorie évolutionniste ; c'est le cas notamment des travaux de N. J. FOSS (1994), R. N. LANGLOIS (1992) et P. STEMPERT (1996). Pour ces auteurs, cette perspective permet de mettre en évidence de nouveaux coûts de transaction, des coûts de transaction dynamiques, où la firme est présentée à partir de deux niveaux d'évolution (micro et macro) et de leurs arrangements. Macro évolution -économie des coûts de transaction- (c'est-à-dire changements dans la forme et la structure de la firme) et micro évolution -théorie évolutionniste- (c'est-à-dire petites évolutions qui résultent d'une modification d'un système d'informations et/ou de connaissances) sont prises en compte pour souligner la dynamique de l'organisation. La firme est alors un monde de transactions et un univers d'accumulation de connaissances et de création de richesses. L'intérêt de cette approche est de souligner les interactions entre apprentissages, développements des connaissances et effets sur la structure de la firme. Les firmes ne sont pas seulement des entités contractuelles, elles sont aussi des entités qui apprennent, comme le dit N. J. FOSS (1994, p. 22) "*(...) firms are not only different in terms of their contractual set-ups, but also in terms of what they are able to do in production, and in terms of how well they learn*". Ainsi, les capacités d'apprentissage et les compétences se retrouveraient au coeur de l'arbitrage entre le marché et la hiérarchie.

d'expliquer la transformation des informations en connaissances, et enfin quand il s'agit d'évaluer les contributions individuelles de chacun des membres du cabinet.

### Conclusion Section 1

---

Dans cette section, consacrée aux analyses de la firme, nous avons choisi de présenter d'abord les fondements théoriques des nouvelles théories de l'entreprise (c'est-à-dire l'analyse néoclassique et ses premières remises en question) pour ensuite aborder leurs réponses face au problème de la coordination intrafirme.

Petit à petit les hypothèses standards ont été relâchées : la rationalité n'est plus parfaite mais limitée, l'objectif de la firme n'est plus unique du fait de l'existence d'une coalition de groupes aux intérêts divergents avec lesquels il faudra passer des contrats... Tout ceci va donner à la firme plus d'épaisseur et de réalisme.

La firme devient alors une organisation (S. BERGERON 1996). Elle va faciliter l'extension du domaine de rationalité des agents (par des coopérations par exemple), permettre d'affronter et de stabiliser un environnement incertain (par exemple par l'intériorisation de règles ou de normes par les participants, ce qui accroît l'efficacité de l'organisation grâce à une meilleure coordination et à des décisions plus rapides) (C. MENARD 1989). La firme-organisation correspond aussi à un processus cognitif et économique, de coordination et de structuration des compétences individuelles. Cela nous amène à prendre en compte une dimension particulière de l'organisation : l'apprentissage. En effet, au même titre que les agents, les organisations apprennent et créent un "*savoir collectif*" (O. FAVEREAU 1989 b)<sup>274</sup>. L'apprentissage organisationnel apparaît alors comme un moyen de coordonner les actions, mais c'est un moyen non figé, non stable dans le sens où il évolue sans cesse.

La coordination dans le modèle standard passait par l'entrepreneur omniscient lequel faisait des choix rationnels pour atteindre la maximisation de son profit. Étant donné le relâchement de nombreuses hypothèses, la coordination ne peut plus s'effectuer de la sorte. Aussi les nouvelles théories de l'entreprise se sont-elles attachées à souligner de nouveaux dispositifs de coordination, suivant la manière dont elles se représentaient la firme. Comme nous avons pu le souligner précédemment, ces dispositifs sont variés, incomplets, plus ou moins visibles, plus ou moins performants, et nécessitent plus ou moins de temps pour apparaître. Aussi tous se combinent afin de limiter l'incomplétude de chacun d'eux (par exemple les contrats sont incomplets donc ils nécessitent d'autres mécanismes de coordination, de même que les innovations organisationnelles ou les contrôles ou la réputation... sont insuffisants et doivent être accompagnés d'autres dispositifs).

Toutefois confrontées au fonctionnement du marché du conseil, ces théories perdent de leur valeur analytique. Même si les visions développées sont justes car elles proposent

---

<sup>274</sup> L'apprentissage organisationnel constitue "*un processus collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances et de pratiques participant au remodelage permanent de l'organisation*" (V.-I. de LA VILLE 1998). Ce sont d'une part, la circulation des idées ou la diffusion des pratiques et d'autre part, la création de relations entre des compétences préexistantes qui en sont la source.

des théories de la coordination avec des phénomènes d'acteurs qui produisent entre eux, elles sont limitées car elles n'intègrent pas la totalité du problème : une partie du fonctionnement du marché est expliquée, celle correspondant à la coordination d'acteurs différents dans un but productif (même si l'explication n'est pas tout à fait satisfaisante dans le cas du cabinet de conseil), mais les analyses n'apportent aucune réponse quant aux problèmes de la constitution du marché (rencontre offre-demande).

## Section 2 - Les analyses des relations interfirmes

Parce qu'au-delà des relations entre les membres de la firme il faut également tenir compte des relations avec l'extérieur, nous consacrons cette deuxième section aux analyses des relations interfirmes.

Comme précédemment avec les analyses de la firme, les analyses questionnées dans cette deuxième section apportent un éclairage du terrain principalement sur la manière dont les individus doivent se coordonner pour produire mais également sur la manière dont les offreurs et demandeurs se rencontrent.

Dans le cadre des activités de conseil, deux types de relations externes peuvent être relevés. D'une part la relation de service, c'est-à-dire la relation entre le cabinet de conseil et le client, et d'autre part la relation entre le cabinet et une (ou plusieurs) autre(s) entreprise(s) (de service ou non). Ces deux types de relation sont des relations interfirmes<sup>275</sup>.

Dans le premier cas (relation de service), il faut tenir compte au préalable de l'étape de constitution du marché sans laquelle il ne peut y avoir de relation de service. Ensuite, une fois la relation de service mise en place, le client délègue la réalisation d'acte à quelqu'un d'autre, il lui demande de faire à sa place ou pour lui, ce qu'il ne peut pas faire, ce qu'il ne sait pas faire, ou ce qu'il ne veut pas faire. Cette délégation met le producteur de service dans une certaine relation de dépendance, mais elle est plus ou moins explicite, car le demandeur n'a pas de pouvoir pour définir comment se fera la prestation (pas de subordination au sens du droit du travail). Dans cette relation, le prestataire est donc "maître du faire" mais le client n'est pas passif, il n'y a pas un engagement dynamique dans un sens, mais engagement réciproque. En effet, ***"(...) c'est du résultat de l'action du client, de la spécification de ses attentes, de son rôle parfois actif***

<sup>275</sup>

Dans les deux cas et par analogie aux travaux réalisés sur l'organisation industrielle, on pourrait parler de relations interfirmes verticales. En effet, il y a bien un rapport de fournisseur à client qui concerne deux entreprises qui se situent à des stades différents d'un "processus de production", aussi peut-on parler d'accords verticaux. Concrètement il peut s'agir de franchises, concessions commerciales, contrats de distribution, sous-traitance, partenariats industriels. Par opposition, les relations interfirmes horizontales correspondent aux accords du type joint-venture, contrat de recherche-développement, contrat de fabrication en commun, cotraitance. Pour le cas des relations interfirmes verticales, on est loin des relations de sous-traitance pures où le fournisseur assure totalement la conception du produit, de même qu'on est loin des relations de quasi intégration verticale où le client (donneur d'ordres) maîtrise totalement la conception du produit. On se rapprocherait plutôt de la quasi intégration oblique où la conception du produit est le fruit d'une "collaboration" entre client et fournisseur.

***dans la prestation, de son rôle actif dans l'appropriation des effets et de l'action de l'offreur dans la conception et la réalisation de la prestation que le service peut naître***" (A. BARCET, J. BONAMY 1998, p. 7). Dès lors, les moments de constitution du marché et de coordination sont fondamentaux, sans eux la relation de service ne peut exister et ne peut produire les effets escomptés.

Dans le second cas (relation prestataire-partenaire(s)), on a en fait une entreprise (le cabinet de conseil) qui est limitée dans ses compétences, pour satisfaire pleinement le client, et qui doit mobiliser des "*compétences de support*" (J. GADREY *et alii* 1992). Une fois la relation entre les entreprises (prestataire et partenaire(s)) constituée, elles doivent alors coordonner leurs actions : l'une n'intervient pas à une étape du processus de production et l'autre à une autre, d'ailleurs en matière d'activité de conseil il est bien difficile de parler d'étapes d'un processus de production, au contraire, leurs actions s'imbriquent totalement dans la réalisation de la prestation (tous c'est-à-dire prestataire et partenaire(s) sont responsables du "faire"). Le processus de prestation, lorsqu'il nécessite des "*compétences de support*", implique donc une articulation des compétences principales (celles du prestataire) et des "*compétences de support*" (celles du partenaire), d'où là aussi, l'importance de la constitution de cette relation avant la production et l'importance de la coordination des actions de tous dans la phase de production en commun.

Cette section va donc essayer de mettre un peu de lumière sur les modalités de constitution de ces relations interfirmes et sur les modalités de coordination de cette structure organisationnelle particulière. Plus précisément, il s'agira de questionner les analyses théoriques des relations interfirmes sur les opérations de constitution des relations et de production en commun. Ensuite, les réponses relevées seront confrontées à la spécificité des relations interfirmes dans le cas d'un cabinet de conseil. L'objectif est donc de comprendre comment se structurent et se développent d'une part les relations de service (A-), d'autre part les relations entre partenaires (B-).

### A - La relation de service

---

Dans le domaine industriel, les formes de relations entre un fournisseur et un client sont multiples. Le client peut être plus ou moins impliqué dans le processus de production, aussi deux formes de relation extrêmes peuvent être repérées : des relations "fournisseurs-clients" de marché concurrentiel et des relations de sous-traitance, très proches de l'intégration (on parlera d'ailleurs de quasi-intégration verticale).

Dans le premier cas, le "produit" est entièrement spécifié par le fournisseur et la concurrence repose sur le mécanisme des prix. Il s'agit donc d'une transaction purement marchande, sans engagement ni convention entre les parties. Le client n'intervient que pour sélectionner une offre parmi d'autres. Cette forme de transaction convient parfaitement pour des "produits" standardisés.

Dans le second cas, l'acheteur (le client) exerce un contrôle sur l'objet de la transaction par la définition des caractéristiques et de la quantité d'un "produit" qui doit lui être livré par un fournisseur, de même que la durée sur laquelle s'étend la relation. En



d'autres termes, le client spécifie entièrement le "produit", maîtrise totalement la conception. La transmission d'informations s'effectue de manière verticale. Cette configuration correspond à la sous-traitance *stricto sensu*. Le client est le donneur d'ordres et le sous-traitant ne dispose d'aucune initiative. Dans la littérature économique, concernant l'organisation industrielle, cette relation est qualifiée de quasi-intégration verticale.

Entre ces deux formes types, il existe une multitude de formes concrètes de relations interentreprises verticales caractérisées par différents rapports de pouvoir entre acheteur et vendeur, et notamment la quasi-intégration oblique, qui **"(...) traduit le fait que la conception du produit est le fruit d'une collaboration entre client et fournisseur"** (B. BAUDRY 1995, p. 7), le client précisant les spécificités fonctionnelles du produit laissant la conception technique et la réalisation à la charge du fournisseur. Cette forme de relation comporte quelques éléments de coproduction propres à la relation de service où prestataire et client collaborent activement (ils coproduisent le service) dans la réalisation du service mais où le prestataire reste "maître du faire", c'est-à-dire que le demandeur (le client) n'a pas de pouvoir pour définir comment se fera la prestation.

A partir de là, on peut se demander où doit se situer précisément le client, pourquoi telle opération de service nécessite une relation spécifique, sous quelles conditions les organisations de services doivent-elles exclure ou inclure le client... Pour répondre à ces interrogations nous nous appuierons sur l'article de D. E. BOWEN et G. R. JONES (1986) (1-) lequel, en utilisant la théorie des coûts de transaction, explique pourquoi un type d'arrangement s'impose, suivant l'opération de service, pour coordonner les relations entre un prestataire de service et un client, il aborde également les questions de constitution de marché. Nous aurons donc justifié du "statut" du client suivant les activités de service, et plus précisément nous aurons justifié de la participation du client dans les activités du type conseil.

Cela dit, la théorie des contrats, même si elle n'accorde pas suffisamment d'intérêt à la question de la constitution de la relation de service, peut également être questionnée (2-) afin de voir si véritablement la mise en place de contrats efficaces est un bon mécanisme de coordination dans le cas d'une relation de service portant sur un conseil.

Après quoi nous nous tournerons vers la théorie des conventions (3-), et là encore nous essaierons d'"évaluer" la force des conventions dans la constitution et la coordination de la relation de service.

Enfin, une convention toute particulière -la confiance- nous permettra d'apporter un éclairage sur les conditions préalables à la contractualisation (4-), autrement dit sur la constitution de l'ordre marchand.

Nous aurons alors relevés dans la théorie économique diverses modalités de structuration et de développement de la relation de service lesquelles sont plus ou moins pertinentes pour le cas d'une relation de service portant sur un conseil.

## **1 - "Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange"**

Selon D. E. BOWEN et G. R. JONES (1986), dans certaines circonstances, il est

préférable que le client reste en dehors des limites de l'organisation, c'est-à-dire qu'on se situe dans une relation du type "client-fournisseur" au sens strict. Dans ce cas, le client est considéré comme une source d'incertitude dans le processus de création du service (par exemple, il peut avoir une influence négative sur l'organisation par un bouleversement des routines<sup>276</sup>). En effet, dans des activités de service où les procédures ou méthodologies sont stabilisées, standardisées, le client ne s'implique pas dans la réalisation du service, il prend le service tel qu'il est. Mais s'il sollicite une prestation plus adaptée à sa situation (sur mesure), il va bouleverser les procédures suivies habituellement par le prestataire.

Dans d'autres cas, le client est considéré comme un *"partial employee"* et sa présence va permettre de maximiser l'efficacité de la relation. En effet, ***"(...) customer participation can improve system efficiency since it allows firms to take advantage of the skills, abilities, and labor of customers"*** (D. E. BOWEN et G. R. JONES 1986, p. 429). En effet, quand on s'intéresse à la production d'un service qui nécessite une forte participation du client, la présence de ce dernier va être cruciale. Par exemple, dans le cas d'une prestation de conseil il est primordial que le client s'engage dans la relation de service en spécifiant précisément ses attentes, en donnant des informations sur son entreprise, sur ses objectifs... Il peut avoir des points de vue singuliers qui font évoluer le cadre de référence du consultant.

Les auteurs vont donc se demander ***"Where should the customer 'fit' in the service organization ?"*** (BOWEN et G. R. JONES 1986, p. 428). Plus précisément, le papier examine les conditions dans lesquelles des stratégies alternatives de positionnement du client sont les plus efficaces pour réduire l'incertitude liée à la spécificité des opérations de service. Autrement dit, les auteurs vont essayer de comprendre comment les firmes de services doivent définir et organiser les relations avec leurs clients pour maximiser l'efficacité de ces relations économiques (faut-il encourager ou non la participation du client ?). Pour répondre à ces interrogations, les auteurs vont utiliser la théorie des coûts de transaction.

La théorie des coûts de transaction s'intéresse aux mécanismes de gouvernance. Elle propose la coordination par les prix sur le marché quand ceux-ci fournissent des informations suffisantes, mais quand ce n'est pas le cas, des mécanismes de gouvernance internes (tels que la hiérarchie) sont nécessaires pour que les échanges prennent place. En effet, quand l'objet de la transaction est sophistiqué, non définissable,

---

<sup>276</sup> "By disrupting organizational routines and failing to comply with procedures (DANET 1981), and by being a constituency with whom employees may identify at the expense of organizational goals (ALDRICH & HERKER 1977), customers may constrain the potential efficiency of the service system (CHASE 1978, CHASE & TANSIK 1983). In sum, the customer is viewed as a major source of input uncertainty in the service creation process. Thus, loose-coupling the service organization-customer relationship and keeping the customer outside the organizations boundary is the efficiency-maximizing strategy" (D. E. BOWEN et G. R. JONES 1986, p. 429). B. DANET (1981). "Client-organizational relationships", pp. 382-428, in : NYSTROM P. C., STARBUCK W. H. (ed.). *Handbook of organizational design*. New York : Oxford University Press. H. ALDRICH, D. HERKER (1977). "Boundary spanning roles and organizational structure", *Academy of Management Review*, 2, pp. 217-230. R. B. CHASE (1978). "Where does the customer fit in a service operation ?" *Harvard Business Review*, 56 (6), pp. 137-142. R. B. CHASE, D. A. TANSIK (1983). "The customer contact model for organization design", *Management Science*, 49, pp. 1037-1050.

des problèmes d'incomplétude des contrats peuvent apparaître et il peut être difficile pour l'acheteur de spécifier toutes les caractéristiques de l'objet de la transaction et de son résultat. A ceci, peut se rajouter d'autres problèmes liés à l'incertitude. Dès lors, selon les caractéristiques de spécificité, de fréquence, d'incertitude de la transaction<sup>277</sup>, selon l'importance du produit pour l'acheteur (c'est-à-dire que les risques seront plus ou moins importants selon le rôle de ce produit dans le processus de production de l'acheteur), celui-ci va se tourner vers d'autres formes de relations lui permettant de réduire l'incertitude et le risque, et d'augmenter son pouvoir de prescription et de contrôle. La solution radicale à ce problème est l'intégration totale de la transaction au sein de l'organisation. Par différents moyens de coordination et en particulier l'autorité, l'organisation peut réduire considérablement l'incertitude et faciliter le contrôle. Cependant l'intégration représente des coûts importants que toutes les entreprises ne peuvent pas assumer.

Dès lors, dans le cas des activités de service, **"Should the firm attempt to include the customer as a partial employee within the boundary of the organization (hierarchy) or should it attempt to buffer itself from customer involvement and rely on market-mediated exchange ?"** (D. E. BOWEN et G. R. JONES 1986, p. 430). Selon la théorie des coûts de transaction, la réponse va dépendre du niveau des coûts de transaction.

Les coûts de transaction peuvent être réduits à deux sources : *"performance ambiguity"* et *"goal incongruence"* que nous traduisons par difficultés d'évaluation d'une part, et divergence d'objectifs d'autre part.

Les *"performance ambiguity"* seront d'autant plus importantes que les coûts de négociation, de contrôle et d'incitation des transactions entre une entreprise et un client seront élevées. Ces coûts proviennent de l'incapacité à mesurer les performances des parties dans une transaction, ou bien de l'incapacité, si la performance peut être mesurée, à précisément l'évaluer. Par exemple, les ambiguïtés de mesure des contributions, quand la transaction porte sur un objet complexe, rendent difficile l'établissement de relation cause-effet (comment savoir si c'est vraiment le travail du consultant qui a conduit à la satisfaction du client ou si cela provient de la forte implication du client), rendent également difficile l'évaluation du résultat (par exemple, dans le cas d'une prestation de conseil où il y a un différé d'évaluation, le client ne pourra se prononcer sur sa satisfaction qu'au bout d'un certain temps). D'une manière générale, ces *"performance ambiguity"* augmenteront d'autant plus que le degré d'intangibilité du service sera grand (il ne peut être décrit par des spécifications techniques et la production du service est *"labor intensive"*) et que les difficultés d'évaluation du résultat seront grandes (différé d'évaluation). Les auteurs vont ensuite distinguer les situations où les difficultés d'évaluation sont faibles (*"low performance ambiguity"*) et celles où elles sont grandes (*"high performance ambiguity"*).

Les *"goal incongruence"* ou les divergences d'objectifs apparaissent quand une partie peut promouvoir ses propres intérêts aux dépens des autres, parce que les résultats espérés d'un comportement non coopératif sont plus importants que ceux obtenus par un

---

<sup>277</sup> Pour plus de détails concernant la théorie des coûts de transaction voir Partie 2, Section 1, B, 2, b.

comportement coopératif. Les individus sont donc opportunistes. Ces divergences d'intérêt ou ces comportements opportunistes se manifestent dans trois situations :

quand il y a des asymétries d'informations (l'une des parties n'a pas suffisamment d'informations, de connaissances pour contrôler le comportement de l'autre et les coûts pour évaluer la performance sont prohibitifs ; exemple du garagiste à qui l'on confie sa voiture) ;

quand la transaction n'est pas fréquente (un garagiste que l'on n'aura plus jamais l'occasion de revoir, pourra être tenté de faire payer très cher des réparations qui ne valent pas ce prix) ;

et quand il n'y a pas d'offre concurrente (s'il n'y a qu'un seul garagiste dans un lieu donné pour réparer notre voiture, on est obligé de lui faire confiance et il se peut qu'il en profite).

Comme précédemment, les auteurs vont distinguer deux types de situation : celle où les objectifs divergent ("*goal incongruence*") et celle où ils sont compatibles ("*goal congruence*").

A partir de ces deux sources de coûts de transaction ("*performance ambiguity*" et "*goal incongruence*"), les auteurs proposent d'analyser comment leurs différentes combinaisons conduisent à des mécanismes de gouvernance alternatifs. **"(...) performance ambiguity and goal incongruence affect the level of transaction costs in the customer-organization relationship. It is necessary then to analyse how different combinations of these factors require alternative governance mechanisms for managing organization-customer exchange"** (D. E. BOWEN et G. R. JONES 1986, p. 434). Les auteurs construisent un modèle capable d'expliquer la forme des relations entre les parties (client et organisation de service) et les mécanismes de coordination qui en découlent.

Sont répertoriés quatre niveaux de coûts de transaction (voir schéma ci-dessous) :

1. "*goal incongruence*" et "*low performance ambiguity*" ;
2. "*goal congruence*" et "*low performance ambiguity*" ;
3. "*goal incongruence*" et "*high performance ambiguity*" ;
4. "*goal congruence*" et "*high performance ambiguity*".

Ces quatre niveaux correspondent à quatre mécanismes de gouvernance, respectivement on a : "*impersonal market*", "*relational market*", "*impersonal hierarchy*", "*relational*

*hierarchy*".

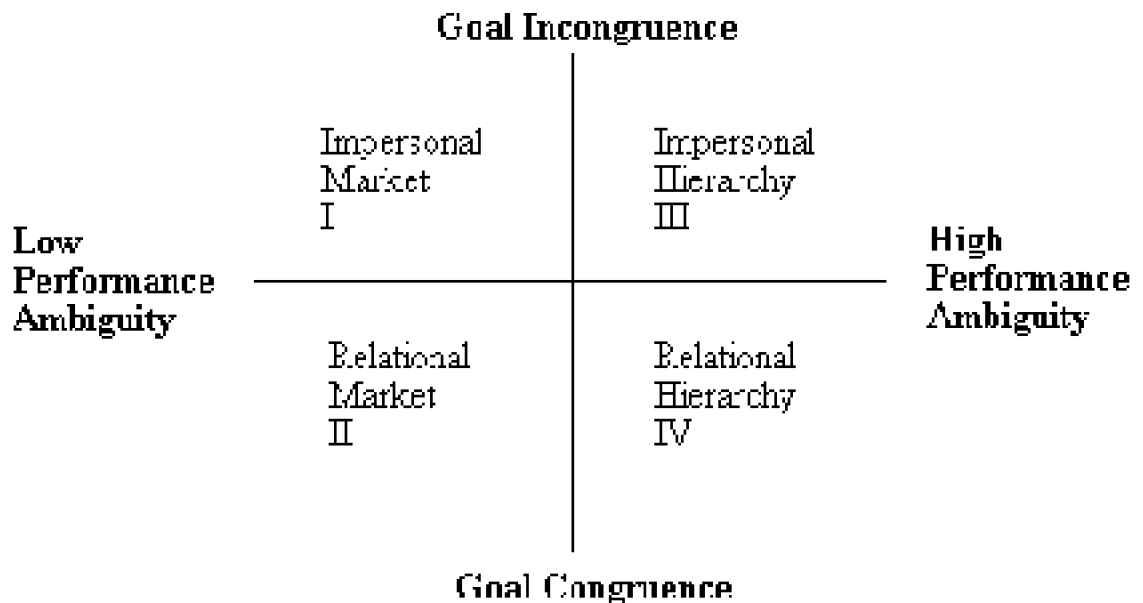


Schéma : A typology of governance mechanisms for service organization exchanges

278

Le premier cadran décrit une situation où il y a de faibles ambiguïtés de performance mais des objectifs divergents. Les difficultés d'évaluation sont faibles aussi les clients n'ont pas de gros problèmes dans le contrôle de la qualité et dans l'évaluation des services qu'ils reçoivent du prestataire. Cette situation se présente quand le service est standardisé et comprend des aspects tangibles (l'exemple donné par les auteurs est celui du rayon épicerie dans une grande surface). Il n'y a donc pas de problèmes dans l'évaluation de l'objet de la transaction. Dans ce cadran, il y a aussi des objectifs divergents entre l'organisation et le client. En effet, le client et l'organisation agissent dans leur propre intérêt (ou de manière opportuniste) et cherchent à maximiser leurs propres revenus de la transaction. Dans cette situation, **"(...) the implication of a transaction cost perspective is that an external governance mechanism (the market) would be the most efficient"** (D. E. BOWEN et G. R. JONES 1986, p. 435). Ainsi quand les *"performance ambiguity"* sont faibles, il n'est pas nécessaire de mettre en place des mécanismes fournissant plus d'informations à chacune des parties puisque les prix transmettent suffisamment d'informations (c'est-à-dire que les coûts d'information liés à l'évaluation de l'objet de la transaction sont faibles). De plus, étant donné l'hypothèse de *"goal incongruence"*, les firmes ont plutôt intérêt à minimiser l'implication du client, ce qui leur permet de limiter les coûts bureaucratiques qui proviendraient de négociation, de contrôle et d'incitation liés à la participation du client. Dans cette situation, les coûts de transactions sont faibles et la fidélité du client est liée au prix et non pas à des liens relationnels entre les parties (les échanges restent anonymes).

Dans le deuxième cadran, il y a convergence des objectifs et la qualité du service est facilement repérable (*"low performance ambiguity"*). La situation change par rapport au

278

Source : D. E. BOWEN, G. R. JONES 1986, p. 434.

cadran précédent, simplement du point de vue des objectifs des parties ("goal congruence"). Aussi, on se retrouve dans une situation où les coûts de transaction sont les plus faibles. ***"This, therefore, is the region with the lowest level of transaction costs and, once again, an external market mechanism will be more efficient than an internal hierarchy in regulating exchanges between customers and the organization"*** (D. E. BOWEN et G. R. JONES 1986, p. 435). Comme précédemment, un mécanisme externe est retenu, mais comme il y a ici "goal congruence", les liens relationnels ont une importance fondamentale dans la gestion de cette relation entre le client et l'organisation. En effet, la confiance, les attaches, les ententes, dans une situation où les parties ont des intérêts communs, conduisent à des gains plus importants pour chacune des parties que les échanges anonymes sur un ***"impersonal market"*** (cadran 1)<sup>279</sup>. ***"An example of this would be when customers recognize that by cooperating with service employees as co-producers they may gain rewards in the form of higher service quality, lower prices, etc"*** (D. E. BOWEN et G. R. JONES 1986, p. 436). Cela signifie que l'organisation est capable d'accommoder l'individu, de tenir compte de ses préférences. Les auteurs parlent alors de *"customization of service exchange"*. Concrètement, il s'agit de toutes les situations où les "bénéfices" sont plus grands du fait de la coopération entre organisation et client. La transaction passe par le marché, mais cette fois-ci les échanges ne sont plus anonymes et peu à peu les clients limitent leurs transactions à certaines organisations parce que ***"(...) the exchange relationship becomes an object of value"*** (D. E. BOWEN et G. R. JONES 1986, p. 436). Aussi, la fidélité des clients s'obtient non pas par le prix du service, mais par la qualité des relations du client avec l'organisation ou avec un employé de l'organisation.

Dans le cadran trois, il y a "goal incongruence" et "high performance ambiguity", aussi les coûts de transaction sont à leur plus haut niveau. Ainsi, les transactions de marché utilisant le mécanisme des prix seront insuffisantes pour permettre les échanges entre l'organisation et le client du fait du degré élevé d'incertitude. Dès lors, ***"(...) transaction cost theory suggests that the service organization should internalize the exchange relationship to reduce the costs of negotiating, monitoring and evaluating the service exchange"*** (D. E. BOWEN et G. R. JONES 1986, p. 436). Mais, les entreprises de service ne peuvent inclure les clients et les considérer comme des *"partial employees"* s'il n'y a pas compatibilité des objectifs entre les parties, ***"In other words, firms cannot normally force hierarchy on customers who do not wish it"*** (D. E. BOWEN et G. R. JONES 1986, p. 436). Dans ce cadran la transaction ne peut pas prendre place excepté sous des conditions *"supra-normal"*<sup>280</sup>. Ainsi, dans des conditions très spécifiques, une *"impersonal or enforced hierarchy"* émerge qui absorbe le client dans ses frontières dans le but de réduire l'incertitude sur les inputs. Les coûts de transaction sont alors réduits par l'intermédiaire de règles plutôt que par des prix.

Le quatrième cadran correspond à une hiérarchie relationnelle : les *"performance ambiguity"* sont encore élevées (degré de complexité et d'intangibilité du service forts) et les parties ont des buts similaires (par exemple le patient comme le docteur sont intéressés par la guérison du patient). Le problème sera alors d'identifier si le service

<sup>279</sup> "(...) when the costs of ensuring equity in the exchange relationship are low, relational ties can be used to allow the parties to reap the joint return from cooperation" (D. E. BOWEN et G. R. JONES 1986, pp. 435-436).

fourni est le meilleur pour atteindre le but recherché. La théorie des coûts de transaction nous dit que **"(...) this is a situation in which an internal herarchical mechanism is likely to emerge since neither the impersonal nor relation market mechanisms are sufficient to mediate the high negotiating, monitoring, and enforcement costs associated with performance ambiguity"** (D. E. BOWEN et G. R. JONES 1986, p. 437). Dans ces conditions, des accords prestataires-clients se développent pour limiter les *"performance ambiguity"* et pour bénéficier des *"goal congruence"* ; ces accords se justifient du fait que les deux parties ont des objectifs communs. Par exemple, l'organisation peut prendre des dispositions pour (complètement) inclure le client dans ses limites<sup>281</sup> ; les clients sont invités à jouer un rôle central comme s'ils étaient des producteurs, et pas seulement des consommateurs, aussi ils deviennent partiellement responsables du résultat (ils ne participent pas seulement mais s'impliquent dans le processus de prestation), et ils peuvent par là réduire les *"performance ambiguity"* (plus de facilité à évaluer le service). Comme le client pénètre dans les limites de l'organisation, il y a augmentation de la transparence de l'organisation et de ses activités. Par sa participation, le client peut réduire les incertitudes liées à l'intangibilité du service, il peut également se faire une image plus concrète de la qualité du service (réduction des coûts de transaction). C'est une forme de régulation, de coordination de la relation de service. Même si le résultat n'est pas garanti, les parties ont intérêt à coopérer : les clients pour réduire l'incertitude, les organisations pour satisfaire leur client (et donc le fidéliser, c'est-à-dire transformer l'échange en relations interpersonnelles de long terme). Les auteurs donnent divers exemples de *"relational hierarchy"* : les écoles qui encouragent le développement d'association parents-professeurs ; les banques qui invitent les clients à leur conseil d'administration ; les organisations qui font tout pour accroître la transparence vis-à-vis de leurs clients<sup>282</sup>. En fait, **"(...) in relational hierarchies the most extensive and inclusive forms of customer and organizational agreements will be developed in order to economize on transaction costs and regulate the exchange relationship."**

<sup>280</sup> De telles circonstances se manifestent quand l'organisation peut imposer des règles, des contraintes aux clients ; les auteurs citent le cas des prisons ou des hôpitaux psychiatriques. Ce sont des situations où il y a un haut degré d'incertitude concernant les performances (comment évaluer les soins sur un patient, ou l'effet de la punition sur le prisonnier ?) et où les intérêts divergent (les intérêts sont opposés entre le prisonnier et l'institution pénale). Un autre exemple est donné, il concerne une entreprise de conseil qui détient un monopole. Dans ces conditions, le client ne peut procéder à des comparaisons avec d'autres cabinets (clientèle captive), il y a donc des *"performance ambiguity"*. Aussi, **"(...) an organization seeking to maximize efficiency should force customers to subscribe to the organization and to accept the rules governing how the service will be exchanged"** (D. E. BOWEN et G. R. JONES 1986, p. 436).

<sup>281</sup> **"(...) les entreprises de service commencent à considérer leur client comme une «ressource humaine externe» qui doit faire l'objet d'un management attentif et comparable sur certains points à celui des ressources humaines internes, non seulement pour diriger des informations dans leur direction, selon le modèle traditionnel, mais de plus en plus pour en recueillir, pour gérer le temps et les compétences des acheteurs et des usagers, pour leur faire effectuer certaines tâches et dans certains cas pour organiser leur formation"** (J. GADREY 1990, p. 53).

<sup>282</sup> On peut aussi rajouter les cabinets de conseil qui travaillent en collaboration avec leurs clients pour réaliser une prestation qui corresponde pleinement à leurs attentes (ce mode de fonctionnement est devenu très important pour induire le changement chez les clients).

***Increased customer participation is the desirable mechanism for reducing input uncertainty***" (D. E. BOWEN et G. R. JONES 1986, p. 438). Dans ce cadran l'implication du client dans la construction du service est nette ; dans le cadran 2 on ne pouvait parler que de participation.

Ce papier permet de souligner l'intérêt de la théorie des coûts de transaction dans l'examen des propriétés de la relation de service. Elle fournit une typologie qui harmonise les mécanismes de gouvernance au niveau des coûts de transaction des différentes opérations de service. Ce travail fournit alors une réponse à la question suivante : quand et sous quelles conditions les organisations de services doivent inclure ou exclure le client de leurs limites afin de contrôler les incertitudes liées au service. Dans certaine situation de service, le client est considéré comme une opportunité pour maximiser l'efficacité des relations économiques (c'est le cas du conseil en management). Autrement dit, ce travail explique comment placer les limites entre les parties (clients et organisations) afin de maximiser l'efficacité de leurs échanges (et donc limiter les coûts de transaction), dans le cadre de la production de services<sup>283</sup>.

D'une manière générale, il est possible de représenter la démonstration de la façon suivante :

opération de service particulière coût de transaction = f ("*performance ambiguity*" + "*goal incongruence*") arrangement institutionnel spécifique réduction des coûts de transaction maximisation de l'efficacité de la relation de service.

Toutefois, plusieurs critiques émergent et la première est liée au fait que l'on se situe dans une problématique de l'échange et non de la production. Le choix des structures de gouvernance par les seuls coûts de transaction conduit à écarter le problème de la production ; le positionnement des limites reste simplement une question de coûts de transaction, ce qui peut paraître réducteur.

Les différents arrangements institutionnels répertoriés s'inscrivent dans une perspective statique. Même si la question de la fidélisation de la clientèle est abordée dans les arrangements qualifiés de "*relational market*" et "*relational hierarchy*" (il s'agit alors de construire des relations interpersonnelles de long terme), les auteurs ne s'interrogent pas plus sur l'intérêt des clients dans l'évolution des compétences. Les aspects dynamiques de l'apprentissage sont éludés.

La théorie des coûts de transaction a permis de souligner l'impact de l'opération de service sur les relations offreurs-demandeurs, mais elle ne montre pas comment ces relations peuvent avoir une influence sur les relations entre offreurs eux-mêmes. En effet, le consommateur n'est pas toujours apte à comparer les qualités respectives de deux "produits" en apparence identiques. Pour éviter une concurrence qui conduirait à la disparition d'offeurs produisant un "produit" de meilleure qualité mais moins bon marché, les producteurs concernés peuvent instituer un système de contrat garantissant un "label" de qualité. O. E. WILLIAMSON (1985) donne l'exemple d'un système de franchise

---

<sup>283</sup> "In conclusion, transaction cost analysis can be useful in suggesting how to maximize the efficiency of service exchange by identifying where the customer should fit in service operations in order to manage input uncertainty" (D. E. BOWEN et G. R. JONES 1986, p. 439).



commerciale permettant d'identifier un réseau de distribution associé à un certain service après vente. Même si le consommateur n'en a pas conscience, un tel système lui est profitable car l'arbitrage entre qualité et prix est rendu moins complexe. La qualité est évaluée grâce à une information, la marque, ce qui évite les problèmes de sélection adverse. Ce type d'arrangement est bien évidemment intéressant pour la commercialisation de services tels que l'audit ou le conseil. Ainsi, la relation offreurs-consommateurs (demandeurs) induit une organisation particulière des relations entre offreurs. Cette question de l'interdépendance entre arrangement institutionnel et caractéristiques situées en amont ou en aval ne ressort pas de l'article.

Bien évidemment ce travail est une justification, pour ce qui est de certaines opérations de service, de la place et du rôle du client dans le processus de prestation. Reste que les limites relevées conduisent à réduire la portée de la théorie des coûts de transaction. Même si la typologie permet de repérer certaines des spécificités des opérations de service du type conseil, le cadre théorique retenu (théorie des coûts de transaction) empêche de rendre compte pleinement de ces spécificités.

Pour terminer, on peut dire que ce modèle non seulement justifie la mise en place de formes de coordination spécifiques suivant le type d'opération de service, mais il aborde aussi les questions de constitution de marché. En effet, en s'intéressant à des services dont les degrés de complexité et d'intangibilité sont très élevés, le modèle du même coup s'oriente vers les problèmes de mise en contact d'offreurs et demandeurs et propose comme solution la "*relational hierarchy*". Les auteurs sont donc conscients du fait que la rencontre offre-demande, pour ce qui concerne certains services (le conseil en management par exemple), peut être difficile. De même, le modèle touche du doigt les problèmes de développement du marché quand il prend en compte la qualité des relations (cf. cadran II et IV) en vue d'une fidélisation des clients. Ainsi, même si le modèle comporte certaines limites, son intérêt est d'avoir éclairer les problèmes relatifs à la relation de service dans leur globalité (problèmes de constitution et de coordination de la relation de service).

## 2 - La relation de service assimilée à un contrat<sup>284</sup>

La théorie des contrats conduit à mettre l'accent non plus exclusivement sur les coûts de transaction, mais sur les contrats comme mode de coordination efficient des relations économiques. Avec l'approche de J. GADREY (1994 b), les contrats deviennent aussi des modes de développement des relations économiques.

Dans le cadre d'une approche contractuelle, les acteurs de la prestation sont des agents se livrant à des arbitrages ou à des jeux économiques rationnels. *A priori*, le fait que la relation de service implique à la fois le prestataire et le client peut poser des problèmes dans la distinction des contributions respectives des acteurs. Cependant, selon J. GADREY (1994 b), le concept de contrat permet de dépasser cette limite, sous certaines conditions (cf. ci-après). En effet, à partir du moment où il spécifie les contributions respectives et les résultats attendus, il sert de point de repère et les

---

<sup>284</sup> Cette approche économique contractuelle de la relation de service s'inspire de l'article de J. GADREY (1994 b).

différents se régleront en référence à ce dernier, en termes de conformité quantitative, qualitative et de prix. Le "*produit*" correspond alors à "**(...) l'ensemble des services rendus selon les clauses du contrat**" (J. GADREY 1994 b, p. 135). L'offre et la demande porteront alors sur des contrats et elles en détermineront conjointement le prix.

Toutefois, comme le précise J. GADREY (1994 b), pour que l'on puisse fonder une analyse économique du produit et du marché sur une telle approche, il faut que soient réunies deux conditions :

par rapport à chaque contrat, il faut que le client puisse définir précisément ce qu'il attend du prestataire, ce sur quoi il sera évalué, sa rétribution. A l'inverse, le prestataire doit préciser ce qu'il attend du client quand celui-ci participe à la relation de service. Tous deux doivent également pouvoir vérifier si les engagements ont été tenus c'est-à-dire que le "*produit*" convenu a été délivré, que les moyens prévus ont été engagés ;

par rapport au produit de l'entreprise (ou de la branche) c'est-à-dire par rapport à l'ensemble des contrats, il faut pouvoir disposer d'une nomenclature des contrats et de coefficients de pondération affectés à chaque catégorie de contrat en fonction par exemple de son prix de marché. Cela peut être problématique dans de nombreux services car il faudrait que soient répertoriés et décrits tous les types de prestation existants et qu'un prix soit fixé pour chacun d'eux.

Par analogie à la théorie des contrats où ceux-ci unissent les salariés aux employeurs, pour la relation de service les contrats vont unir les clients aux prestataires. Le client choisit le prestataire pour réaliser certaines opérations et finalement supporte une incertitude majeure après la conclusion du contrat : le prestataire a-t-il fait tout ce qui était en son pouvoir pour satisfaire le client ? Il s'agit alors de mettre en place un contrat "de service" efficient, c'est-à-dire que le client recherche un contrat qui permette d'optimiser l'effort du prestataire.

Une fois le contrat signé, la relation de service peut suivre "*une pente non coopérative*", c'est-à-dire que par exemple le prestataire réduit son effort au strict minimum compatible avec les termes du contrat. Mais la relation de service peut également emprunter des stratégies plus coopératives, c'est-à-dire qu'il y a amélioration de la contribution de chacun en direction de l'autre, et cela peut conduire :

dans le cas du client : au maintien de la confiance et de la fidélité envers certaines entreprises de service qui se traduisent par la non-rupture du contrat, au renouvellement périodique...

dans le cas du prestataire : à la fiabilité, à la qualité de ses prestations, à des avantages périphériques fournis, à la loyauté...

Aussi on peut dire que les comportements coopératifs de court terme, c'est-à-dire dans la relation de service, conditionnent les comportements coopératifs à plus long terme. En d'autres termes, si tout s'est bien passé dans une mission entre un prestataire et un client (pas de rupture de contrat par exemple), la satisfaction du client, la confiance créée conduiront peut-être à un renouvellement des prestations. Cela dit, on peut aussi distinguer deux types de comportements coopératifs dans la relation de service : ceux qui visent à conduire la relation de service à son terme, et ceux qui visent la confiance durable. Le prestataire peut agir dans le présent (mission de service) mais aussi travailler pour le futur, préparer le futur (c'est-à-dire faire en sorte que le client revienne ou que d'autres clients viennent (effet de réputation)).

Le tableau suivant, construit par J. GADREY (1994 b), se situe dans le cadre d'un contrat entre un prestataire et un client. Il présente les incertitudes pour chacune des parties, les moyens de contrôle et d'incitation.

**Tableau : Contrats et relations de service**

Agents directement impliqués et type de contrat signé	C = client (ou usager) ; p = prestataire Hypothèse de contrat signé avant le déroulement du processus de prestation, fixant le prix de la prestation et supposant un certain "engagement de moyens" ou, plus rarement, de "résultats" de la part du prestataire.
<b>Incertitudes principales</b>	Incertitudes de C concernant, d'une part, le degré d'engagement et les compétences de p, et, d'autre part, les variables de l'environnement pertinent (pouvant influencer sur le déroulement et sur les effets de la prestation). En général, l'asymétrie informationnelle est plutôt en faveur du prestataire.
<b>Secondaires</b>	Incertitudes de p concernant le bénéfice que C peut éventuellement tirer de la prestation et la valeur que C attribue à ce bénéfice.
<b>Conséquences en termes de jeu non coopératif</b>	p a intérêt à s'en tenir au strict minimum d'engagement compatible avec les termes du contrat, voire à descendre en dessous de ce minimum si ce fait peut rester caché. C a intérêt à s'en tenir au prix plancher, voire à prendre prétexte de tout incident pour le réduire ou pour refuser le paiement.
<b>La solution du contrôle renforcé</b>	C peut tenter de contrôler de très près la "mission" ou l'intervention du prestataire. C'est une solution coûteuse et d'une efficacité limitée, plus encore que dans le cas de la relation salariale.
<b>Incitation et coopération, recherche d'efficience</b>	C et p peuvent faire le pari, si leur intérêt est convergent, d'élever leurs contributions respectives, soit sur la base d'une progression simultanée des moyens mobilisés et des recettes versées en contrepartie (intéressement partiel du prestataire aux "résultats", envisageable dans certains cas), soit plutôt ici en réunissant les conditions d'une fidélité réciproque : "traitement" privilégié du client fidèle par le prestataire (qualité du service, tarifs avantageux), recours régulier du client à des prestataires que l'on ne remet pas systématiquement en concurrence avec d'autres offreurs potentiels.

285

En ce qui concerne le contrôle du prestataire par le client, on l'a déjà souligné dans notre première partie, le client n'a pas toujours les connaissances suffisantes pour évaluer la qualité du travail du prestataire, aussi beaucoup d'interrogations vont planer :

la solution retenue est-elle la meilleure étant donné qu'il existe plusieurs façons d'opérer ?

le consultant n'a-t-il pas réduit la complexité de la réponse et n'aurait-il pas pris en compte seulement certaines dimensions du problème ?

la réponse correspond-elle pleinement à l'entreprise, à ses spécificités, est-elle sur-mesure, ou bien, est-ce que le consultant fait du copier-coller ?

ne s'est-il pas précipité trop vite sur le "comment" ?

n'a-t-il pas installé une solution qu'il maîtrise (trop) bien (J. DE BANDT 1998) ?

Les possibilités de contrôle étant limitées, on peut alors se demander ce qui va maintenir le caractère coopératif de la relation de service et ce qui va assurer sa stabilité dans le temps. En d'autres termes, quels sont les facteurs qui incitent les parties à coopérer et à se retrouver pour un nouveau contrat ? L'incitation à suivre une pente coopérative est surtout à rapprocher des bénéfices provenant de la flexibilité dans la relation prestataire-client. En effet, selon le contexte marchand, les prestataires auront plus ou moins de facilités à trouver des clients. Quand ce contexte est tendu, l'existence d'une clientèle fidèle, c'est-à-dire qui a le réflexe naturel de faire appel au même prestataire sans chercher à chaque fois à faire jouer la concurrence, limite les coûts commerciaux. Aussi est-il intéressant pour un prestataire de se constituer un marché interne (le client réserve certaines prestations à des entreprises de services qu'il connaît), la difficulté sera de le constituer et de le maintenir. Les prestataires vont alors être amenés à proposer des tarifs réduits, des prestations améliorées... A côté du contexte marchand (impact de la demande), on peut également souligner l'impact du contexte concurrentiel (nombre d'offres). Il s'agit de facilités qu'ont les clients de changer de prestataire. Comme pour les prestataires, pour les clients il peut être intéressant de se constituer un marché interne. En effet, à l'occasion de chaque demande de service le client peut recourir soit au marché interne (marché réservé) soit au marché externe. Dans le second cas, le client supporte des coûts de mise en concurrence, qu'il ne supporte pas s'il renouvelle automatiquement sa confiance à un prestataire du marché réservé. J. GADREY (1994 b) précise ce que peuvent être ces coûts :

285

Source : J. GADREY 1994 b, pp. 141-142.

coûts de recherche d'information sur l'offre et de sollicitation des offreurs (appels d'offres, consultation d'un annuaire ou d'un guide, contact avec des prestataires potentiels) ;

coûts de sélection et d'évaluation des offres ainsi repérées ;

coûts de transferts de savoir, de formation réciproque des prestataires et des clients aux méthodes de travail et aux caractéristiques respectives, et de mise en place d'interfaces (particulièrement élevés pour certains services interactifs).

Cela dit, même si les marchés sont concurrentiels, rien n'interdit de changer de prestataire, mais ce changement a un coût et ce coût semble plus élevé en ce qui concerne les prestataires de services que les fournisseurs de biens industriels car :

l'incertitude concernant les "produits" mis en concurrence est plus importante dans le cas de prestations : comparer les offres des cabinets de conseils semble beaucoup plus délicat que comparer des voitures ;

en plus des coûts d'information et de sélection qu'on peut également retrouver pour les biens, il y a, dans le cadre des services, des coûts de formation réciproques.

*A priori*, utiliser comme base la théorie des contrats pour l'analyse de la relation de service et donc du fonctionnement du marché pourrait paraître assez normal : il y a bien une forme d'accord (engagement) entre les parties, préalable au démarrage du processus de prestation. Cependant on peut faire au moins trois réserves quant à ce type de rapprochement. Ces réserves sont liées au fait que dans le cadre d'activité de conseil, le contrat ne correspond pas à un échange de droit de propriété, ni à un contrat de travail (subordination), mais à un contrat de service où il n'y a ni droit de propriété, ni subordination mais droit de créance<sup>286</sup>.

Voici ces trois réserves :

si c'est bien le client qui choisit son prestataire, c'est plutôt ce dernier qui possède le savoir ou le savoir-faire que suppose la prestation. En fait, le client choisit le prestataire mais il n'a pas de pouvoir pour définir comment se fera la prestation. Le prestataire est responsable du "faire". Alors que, en théorie, il devrait y avoir subordination au sens du droit du travail, c'est-à-dire que le demandeur devrait diriger la relation, entre les parties

---

<sup>286</sup> Si on considère le service comme une relation qui institue un droit de créance (engagement réciproque) entre au moins deux acteurs économiques, alors : - le service n'est pas un "objet de désir" car il n'est ni objet d'appropriation, ni d'accumulation ; - il n'y a pas de subordination au sens du droit du travail, car le demandeur (le client) n'a pas de pouvoir pour définir comment se fera la prestation, le consultant est "maître du faire" ; - la valeur n'est pas incorporée dans un bien du fait de l'immatérialité du service et du différé d'évaluation.

devrait s'établir une relation d'autorité, de hiérarchie, voire de contrôle, du type de celles qui s'établissent généralement dans les organisations. Il est difficile de conclure à une telle relation d'autorité dans les relations de service observées dans la réalité. Le prestataire et le client semblent sur un pied d'égalité. Même si le prestataire est responsable du "faire", la relation implique un double engagement dynamique (et pas seulement un engagement d'un seul acteur), c'est-à-dire l'action du prestataire et du client (spécification de ses attentes, rôle actif dans la prestation, dans l'appropriation des effets, etc.). En fait, l'autorité ne sert à rien pour coordonner ce type de relation où les deux parties s'apportent mutuellement (le prestataire apporte le changement chez le client ; le client apporte un référent nouveau, une expérience nouvelle au prestataire). Pour ce qui est du contrôle, on peut dire qu'il ne se fait pas simultanément mais *ex post*, une fois la prestation terminée, il est différé. De même, la rédaction d'un contrat spécifiant les droits et les devoirs de chacune des parties est impossible. Il y a bien un cahier des charges qui présente les procédures qui seront suivies, mais ces dernières sont spécifiées dans les grandes lignes. Bien sûr il est demandé au consultant de suivre les prescriptions émanant du contrat (même si celui-ci est incomplet), mais il lui est surtout demandé de faire preuve d'initiative, de créativité, afin de concevoir et exécuter en coopération avec les différents partenaires. Comme le contrat est incomplet, il peut alors conduire à des comportements opportunistes, notamment de la part du prestataire. Toutefois, le contexte concurrentiel, le fait qu'il n'est pas facile pour le prestataire de trouver des clients étant donné la concurrence, va être un frein à l'opportunisme et va pousser les prestataires à satisfaire leurs clients.

deuxième réserve : la théorie des contrats est fondée sur une analyse en termes de coûts, considérés comme les variables explicatives des comportements économiques rationnels. ***"Leur domaine d'intervention est, certes, fortement élargi par rapport à l'approche standard des marchés, mais l'existence et le fonctionnement des relations de service restent exclusivement déterminés par des mécanismes incitatifs marchands (ou dont les paramètres sont exprimables en termes monétaires)"*** (J. GADREY 1994 b, p. 142). Les comportements dans la relation de service se justifieraient uniquement par des considérations en termes de coûts. Il nous semble au contraire qu'au-delà des aspects marchands les comportements dépendent aussi d'aspects non marchands tels que les représentations, la proximité sociale... Les aspects non marchands viennent donc en complément des aspects marchands pour justifier des comportements dans la relation de service.

enfin, dans la réalité, le demandeur (le client) est amené à plus ou moins spécifier sa demande, ce qui va donner une place importante à la phase "préalable" à la production du service. Aussi, certains diront que *"la demande précède l'offre"* (A. BARCET, J. BONAMY 1998), du fait de l'importance du contact préliminaire qui va conduire à créer ou non la confiance, à plus ou moins spécifier le contrat, à plus ou moins préciser les engagements réciproques. Dès lors, la théorie des contrats ne peut expliquer les conditions de démarrage d'une relation de service, de même qu'elle ne peut expliquer les possibilités de changement des règles du jeu. En effet, rien n'est dit sur le processus

de choix de tel ou tel prestataire (le prestataire envoie-t-il des signaux particuliers qui pourraient motiver les choix des clients ?), sur les processus de négociation des termes du contrat d'autant plus délicats lorsqu'il s'agit de prestations très "immatérielles" (comme le conseil), sur les processus de révision des termes du contrat d'autant plus importants que le contrat est incomplet. Étant donné notre intérêt pour des prestations du type conseil (degré élevé d'"immatérialité", différé d'évaluation) qui impliquent par nature des contrats incomplets, une réflexion quant à ces différents processus apparaît cruciale. En outre, même si J. GADREY (1994 b) dans son analyse élargit la réflexion en considérant que la relation de service peut suivre parfois une *"pente coopérative"* et par conséquent développer la fidélité des clients envers les prestataires, améliorer la qualité des services offerts, autrement dit même s'il s'intéresse aux questions de développement du marché, la théorie des contrats n'accorde pas suffisamment d'intérêt aux problèmes de constitution du marché. Elle considère que l'offreur et le demandeur se sont déjà rencontrés et à partir de là il s'agit de mettre en place un contrat qui spécifiera les contributions individuelles et les résultats attendus.

Dès lors, il est délicat de limiter le concept de relation de service à la théorie des contrats sans l'appauvrir. Le contrat de service conduit à des formes de contrôle et d'incitations spécifiques. La théorie des contrats ne peut donc prendre en compte la spécificité de la relation de service propre aux activités de conseil.

### 3 - Les conventions de service

Dans ce paragraphe les relations de service se déroulent ***"au-delà d'éventuelles formes contractuelles écrites, dans un «climat» constitué d'attentes réciproques largement tacites, de savoirs partagés, et de règles de comportement non contractuelles c'est-à-dire implicites"*** (J. GADREY 1994 b, p. 142). Ce climat est le résultat d'un ensemble de "conventions", qui servent d'arguments quand surviennent des différends. Personne ne discute les conventions car tout le monde les admet. En outre, la citation conduit à laisser de côté les formes marchandes, explicites de coordination pour nous tourner vers des formes plus implicites, les conventions.

J. GADREY (1994 b) distingue deux types de conventions de service lesquelles sont associées à des situations, des enjeux, et des horizons temporels différents.

les *"conventions de prestation de service"* : elles correspondent ***"(...) aux attentes réciproques des acteurs à propos du service en acte et des diverses interactions et transactions qui en marquent le déroulement et la conclusion"*** (J. GADREY 1994 b, p. 143).

A quoi renvoient ces attentes réciproques ? Pour répondre à cette question qui porte sur leur contenu<sup>287</sup>, J. GADREY (1994 b) mobilise les travaux de E. GOFFMAN (1968), dans lesquels le service est assimilé à une réparation et la relation de service à une interaction, et les travaux de I. JOSEPH (1994)<sup>288</sup> qui distinguent trois types de compétences habituellement exigées du réparateur : les compétences technique,

---

<sup>287</sup> Il s'agit ici de s'interroger sur le contenu et non sur les mécanismes de construction de ces attentes réciproques qui relèvent des domaines de la sociologie ou de l'anthropologie.



contractuelle et civile. La compétence technique consiste à enregistrer ou recueillir les renseignements fournis par l'utilisateur sur la réparation envisagée. La compétence contractuelle consiste à indiquer précisément le coût du travail, les délais nécessaires pour l'obtention du service..., elle est marquée par des demandes d'assentiment. La troisième compétence constitutive de la relation de service est précisément rituelle et civile ; elle concerne les échanges de politesse, les amabilités, les menues marques de respect. Le succès de la relation de service suppose que le réparateur distingue le traitement de l'objet et l'échange avec le client **"tout en donnant à chacune des dimensions l'importance qui lui revient"** (E. GOFFMAN 1968, p. 384).

Ainsi, par analogie aux travaux de E. GOFFMAN et de I. JOSEPH, les *"conventions de prestation"*, ces règles implicites de coordination des comportements, portent sur des attentes réciproques en matière d'informations techniques, d'engagement contractuel de moyens eut égard au résultat visé, et de formes civiles ou rituelles. Toutefois, selon J. GADREY (1994 b), à ces trois dimensions des attentes réciproques, il est nécessaire d'en rajouter une quatrième qui concerne les attentes réciproques en matière de contrôle (ou de pilotage) de la situation de prestation, contrôle qui échappe à toute formulation contractuelle (et qui relève plutôt de la responsabilité).

Dès lors, la grille d'analyse du contenu des *"conventions de prestation"* se présente comme des règles tacites concernant les comportements réciproques en matière de :

- mise à disposition d'informations techniques concernant l'objet de la prestation, les symptômes et les traitements ;
- référence à un contrat (plus ou moins explicite) relatif aux apports en moyens, à l'organisation de la prestation (protocole, procédures, méthodes, etc.), au prix ;
- formes de politesse et d'égards personnels ;
- équité du traitement ou respect des principes d'intérêt général.

En fait, les *"conventions de prestation"* permettraient de créer des situations où prestataires et usagers interagissent en ayant rapidement trouvé une *"longueur d'ondes"* commune (*"le registre"*) selon les dimensions qui ont été évoquées (J. GADREY 1994 b) ; l'ajustement apparaît alors comme un mode de coordination des comportements des acteurs. Mais l'interaction des acteurs dans leur recherche de *"longueur d'ondes"* commune implique des savoirs, des compétences, des capacités cognitives et passe même par l'identification d'énoncés et de pratiques langagières (exemple du médecin qui décode les déclarations du patient). Comme les acteurs ont des cadres cognitifs différents, il leur est parfois difficile d'atteindre cette *"longueur d'ondes"* commune. Par conséquent, des difficultés de coordination peuvent apparaître. Dans certaines situations, les attentes réciproques (les *"conventions de prestation"*) concernant la prestation sont

---

<sup>288</sup> Les travaux de I. JOSEPH (1994) s'inscrivent dans le prolongement de ceux de E. GOFFMAN (1968).

construites avant le début de la relation de service ; c'est le cas notamment quand le client, dans son choix de prestataire, s'appuie sur une réputation, sur des expériences antérieures (personnelles ou rapportées), sur des réseaux de relations et d'intermédiaires.

D'une manière générale, pour que la coordination des comportements s'appuie sur des "*conventions de prestation*", une certaine confiance réciproque entre les acteurs ainsi que des savoirs partagés (relatifs aux procédures opératoires, au respect d'un certain équilibre des rôles et des pouvoirs, au mode de règlement financier de la prestation, à l'évaluation des apports respectifs, etc.) sont nécessaires. Les "*conventions de prestation*" se construisent au travers d'un processus d'ajustement (recherche d'une "*longueur d'ondes*" commune) dans la relation de service.

**les "conventions de fidélité"** : elles touchent aux "**(...) attentes réciproques en matière de renouvellement et de stabilité de la relation au cours du temps, au-delà de chacune des rencontres possibles**" (J. GADREY 1994 b, p. 143). Autrement dit, elles concernent l'évaluation des personnes, prestataire et client, et se construisent pour le futur (d'éventuelles nouvelles missions).

Selon J. GADREY (1994 b), ces "*conventions de fidélité*" portent sur des attentes réciproques en matière :

- d'engagement futur car des comportements et des compétences ont été appréciés et ont assuré la réussite d'une mission donnée (fidélité par expérience) ;

- de référence éventuelle à un contrat de fidélité plus ou moins explicite, introduisant une dimension de sécurité réciproque associée à d'autres avantages ou privilèges (fidélité contractuelle) ;

- de marques d'attention (civilités) et informations techniques produites régulièrement par chacun en direction de l'autre en dehors des "rencontres" directes (fidélité communicationnelle) ;

- de référence à des traditions et coutumes et à leur respect mutuel (fidélité rituelle).

Dès lors, l'existence de ces conventions justifie l'existence de "marchés internes" ou "marchés réservés" ; autrement dit, si les diverses interactions entre un prestataire et des clients ont conduit à la construction de "*conventions de fidélité*", l'ensemble de ces clients peut alors être considéré comme un "marché réservé" pour ce prestataire. Inversement, les clients peuvent se constituer des marchés internes de prestataires sur la base de "*conventions de fidélité*", surtout dans le but de réduire les coûts de recherche de nouveaux prestataires.

Les "*conventions de fidélité*" relèvent donc d'une construction complexe qui prend du temps et "**(...) qui ne peut se réduire au jeu des avantages économiques réciproques ou à un investissement dans un capital de confiance au sens marchand du terme**" (J. GADREY 1994 b, p. 149). Aussi, parler de "*convention de fidélité*" conduit à refuser de

raisonner dans l'instantané ; le temps est important dans la construction des conventions. Ceci conduit également à mettre l'accent sur l'importance d'une théorie de la production (production de convention) et non plus seulement à une théorie de l'échange.

L'analyse de J. GADREY (1994 b) a donc permis de relever deux types de conventions : la première concerne plutôt le déroulement de la prestation, les conduites à tenir (d'où son nom "*convention de prestation*"), la seconde se situe au plan de l'évaluation réciproque des prestataires et des clients, à des fins de poursuite éventuelle de la relation ("*convention de fidélité*"). Les secondes dépendent naturellement du fonctionnement jugé satisfaisant des premières, tout en faisant intervenir d'autres facteurs : liens et réseaux personnels, contexte institutionnel... Inversement, le contenu des premières s'inscrit dans le cadre des secondes quand elles existent.

Cette réflexion de J. GADREY (1994 b) autour des conventions de service invite à dépasser le contact direct du prestataire et du client (approche contractuelle) et à prendre en compte une dimension sociale plus large : le client entre en contact avec des prestataires mais également avec une organisation ou une institution<sup>289</sup>. Autrement dit, le client s'adresse à une institution, dont font partie les agents prestataires en contact. *A priori* la "*convention de prestation*" est liée aux relations prestataire-client, et la "*convention de fidélité*" aux relations client-organisation. Toutefois, la fidélité apparente d'un client à une entreprise de service ("*convention de fidélité*") est parfois à rapprocher des liens personnels de confiance entre le client et un agent prestataire de cette entreprise. Retenons que cette analyse en termes de convention autorise un élargissement de l'horizon social de la relation au-delà des schémas à deux acteurs.

Cette analyse en termes de conventions permet également de prendre en compte d'autres formes d'incitations que les incitations monétaires. En effet, cette analyse souligne précisément que c'est l'incomplétude des contrats et leur incapacité à régler les problèmes de coordination qui justifient l'importance des dimensions non contractuelles des conventions (de prestation ou de fidélité). J. GADREY (1994 b, pp. 150-151) va même formuler les hypothèses suivantes : **"(...) les contrats sont à l'origine de coûts de transaction (associés à la rédaction et au contrôle de l'exécution de ces contrats) d'autant plus importants que les enjeux sont complexes et entachés d'incertitude. Cela pourrait mener à «l'internalisation» de ces transactions complexes par les organisations et à un échec du marché. Mais au moins dans certains cas, le fait que des conventions (pouvant prendre des formes diverses : confiance ou réputation mutuellement reconnues, connaissances communes, relations personnelles, codes éthiques,...) fonctionnent avec une «force» suffisante permet le déroulement de transactions marchandes appuyées sur des contrats «faibles» ou «procéduraux» (contrats peu détaillés de type non incitatif, peu formalisés, ouverts, flexibles), qui sont les seules formes contractuelles**

<sup>289</sup> "(...) si les usagers des services sont fréquemment en rapport d'interactivité directe avec les prestataires (...), ils sont en relation indirecte avec ceux qui dirigent et embauchent ces prestataires. C'est vers ces directions qu'ils se tourneront si le service n'a pas l'effet direct ou indirect attendu, c'est à eux qu'aboutissent finalement les «réclamations» plus ou moins virulentes, c'est avec eux que seront conclus les compromis ou accords à l'amiable, ou bien encore c'est eux qu'ils poursuivront en justice si de tels accords ne sont pas conclus" (J. GADREY 1990, p. 59).

*compatibles avec la complexité et l'incertitude des procédures. Les conventions économisent alors des coûts de transaction et permettent, à la limite, de se passer du contrat ou de le réduire à sa plus simple expression : elles peuvent apparaître dans certains cas comme des modes de coordination plus efficaces que les contrats, plus «incitatifs», et en partie substituables".* J. GADREY (1994 b) rajoute même que lorsque la convention est forte et fonctionne avec efficacité, les contrats sont "presque" superflus en tant que garantie. La convention apparaît alors comme un mode de coordination alternatif au contrat. Plus encore, le contrat apparaît comme un mode de coordination exclusif de la convention<sup>290</sup>. Toutefois il ne faut pas conclure que le contrat est complètement inutile. En effet, dans bien des cas conventions et contrats sont complémentaires, le contrat se limitant alors à quelques engagements quantifiables, car il est impossible de tout formaliser.

Cette réflexion autour de la relation de service en termes de conventions de service a conduit à souligner l'importance des relations sociales dans la construction de ces conventions tacites. Aussi rentre-t-on dans une problématique de la production où la relation de service apparaît alors comme créatrice de conventions. Toutefois, les processus de création de ces conventions, de même que ceux qui permettent le maintien et la stabilité de ces conventions, ne sont pas décrits. Aussi la réflexion perd de sa puissance analytique face aux questions de coordination de la relation de service et aux questions de développement des relations économiques. Cela dit, son intérêt est d'aborder l'ensemble de ces questions, même si les réponses ne sont pas suffisamment approfondies. En effet, l'approche de J. GADREY (1994 b) s'intéresse à la fois à la question de la coordination de la production en commun par l'intermédiaire des "conventions de prestation de service", mais aussi à la question du développement du marché au travers des "conventions de fidélité".

#### 4 - La confiance comme préalable à la relation de service

Dans un monde où les contrats sont nécessairement imparfaits, la confiance est l'élément indispensable à la réalisation de nombreuses transactions. Elle apparaît comme le "**(...) ciment qui fait tenir ensemble les individus économiques**" (A. ORLEAN 1994, p. 19). En effet, comme le souligne G. SIMMEL (cité in A. ORLEAN 1994, p. 19) "**(...) sans la confiance des hommes les uns envers les autres, la société toute entière se disloquerait ; rares en effet sont les relations uniquement fondées sur ce que chacun sait de façon démontrable de l'autre, et rares celles qui dureraient un tant soit peu, si la foi n'était pas aussi forte, et souvent même plus forte, que les preuves rationnelles**". Cette citation met en évidence le fait que l'existence d'une complémentarité objective entre deux individus ne suffit pas à rendre leur coopération évidente, il faut quelque chose de plus : la confiance.

Dès lors, deux types d'évaluation conditionnent la mise en place d'activités en commun : dans un premier temps les individus s'évaluent sous l'angle de la complémentarité (c'est-à-dire que A mesure l'intérêt d'exercer une telle activité commune

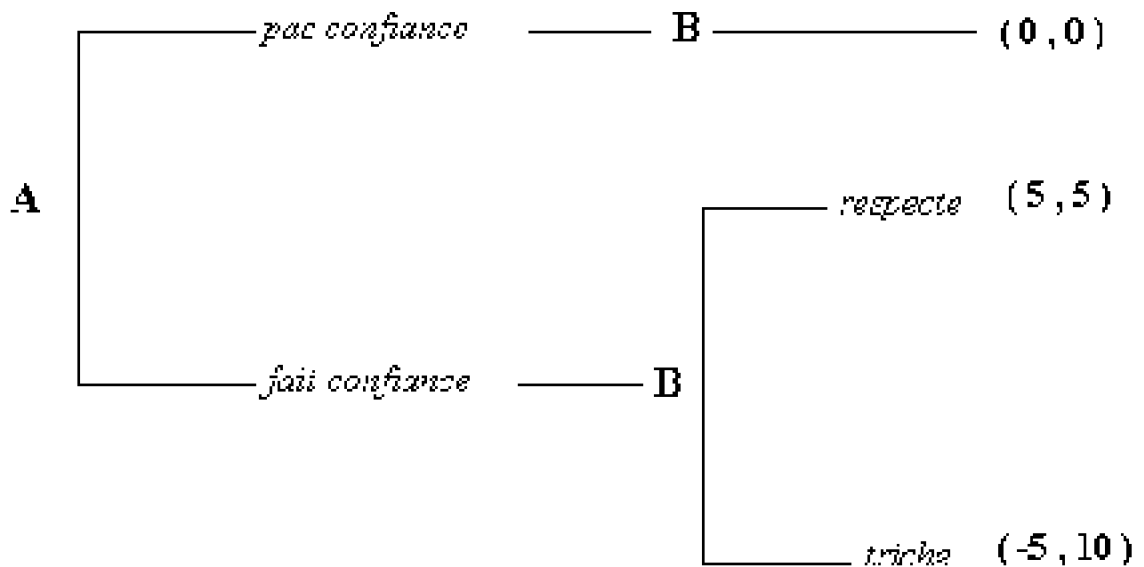
---

<sup>290</sup> Quand les incitations sont associées à des conventions de confiance, de réputation, de fidélité, l'introduction du contrat incitatif peut casser les incitations liées aux conventions car le contrat joue plutôt sur le registre de la méfiance et de la sanction.

avec B) ; dans un second temps A va évaluer la "*qualité intrinsèque*" (A. ORLEAN 1994) de B (c'est-à-dire sa pugnacité, sa capacité à donner le meilleur de lui-même, etc.).

Mais comment la confiance mutuelle émerge-t-elle ? Pour répondre à cette question nous nous appuyons sur le travail de A. ORLEAN (1994) qui développe son analyse à partir de l'article de D. M. KREPS (1990), intitulé "*Corporate Culture and Economic Theory*".

Considérons la situation formalisée par le schéma ci-après (D. M. KREPS 1990). Pour rapprocher cette analyse de l'activité de conseil, on peut considérer que A est le client et B le prestataire.



Par rapport au schéma, on voit que le client noté A a le choix entre ne pas entrer en relation avec le prestataire noté B (ce qui correspond à la branche du haut dans le schéma), ou bien faire confiance à B est entrer en relation avec lui. Si A et B n'interagissent pas, leur situation est caractérisée par les deux nombres  $(0,0)$ , c'est la situation de référence. Le premier nombre exprime l'utilité qu'obtient A, le second celle qu'obtient B. A peut décider d'entrer en relation avec B. Cette décision signifie que A donne à B quelque chose et fait confiance à B pour que celui-ci en fasse bon usage. C'est alors au tour de B de jouer. Celui-ci peut honorer la confiance que A a placée en lui, d'où la situation décrite par  $(5,5)$  avec des satisfactions pour les deux agents nettement meilleures que ce qu'ils connaissaient dans l'état précédent. Autrement dit, la coopération entre A et B permet que se forme un état plus satisfaisant pour tous (par exemple pour le client l'introduction du changement est réussie et le prestataire a enrichi sa base d'expérience d'un référent nouveau). Malheureusement B peut tricher et accaparer à son seul profit ce que A lui a apporté. On obtient  $(-5,10)$ . A obtient une utilité moindre que celle qu'il avait dans l'état de référence puisqu'il a perdu ce qu'il avait investi dans la relation sans rien en retirer. B qui a spolié A sans fournir aucun effort en contrepartie, obtient une satisfaction de 10 qui est même supérieure à celle que lui aurait procuré une coopération équitable (par exemple le client perd de l'argent et du temps quand la solution préconisée par le prestataire n'est pas du tout opérationnelle).

Dans ces conditions, A n'entrera dans cette relation que s'il a suffisamment confiance en B. Si cette confiance fait défaut, aucune relation n'est nouée. C'est donc le problème général de la confiance nécessaire à la formation des liens sociaux qui est ici exposé.

La théorie économique analyse cette situation en supposant que les agents A et B sont parfaitement rationnels, ce qui signifie qu'ils agissent toujours de manière à maximiser leur satisfaction. Bien évidemment la coopération (5,5) est meilleure pour tous que la situation (0,0), mais en analysant la situation, A voit bien que s'il fait confiance à B et si B est rationnel, celui-ci va nécessairement choisir de tricher puisqu'ainsi il obtient une utilité de 10 supérieure à celle de 5 qu'il aurait obtenue en coopérant avec A. Aussi A ne pourra pas rationnellement faire confiance à B et n'entrera pas en relation avec lui. Ce blocage appelé l'**"incomplétude de la logique marchande pure"** (A. ORLEAN 1994) conduit à une impasse : les individus en présence ne partagent rien si ce n'est leur désir de maximiser leur utilité personnelle.

Dès lors, comment sortir de ces difficultés ? Selon D. M. KREPS, c'est l'introduction d'un tiers extérieur (d'une médiation) qui va garantir la confiance mutuelle.

La solution la plus évidente est celle du contrat : les deux protagonistes ont intérêt à passer un contrat puisque chacun préfère la situation (5,5) au statu quo. C'est l'appareil judiciaire qui va jouer le rôle de tiers.

Cette solution rencontre cependant certains obstacles pour pouvoir être effectivement réalisée. D'une part, des coûts de justice peuvent apparaître. Aussi, si les coûts auxquels A doit faire face dépassent 5, alors faire appel à la justice n'est pas une solution pour A puisqu'elle ne lui permettrait pas d'obtenir une satisfaction meilleure que celle que lui donne le statu quo (0,0). D'autre part, il n'est pas toujours possible d'apporter la preuve que B a spolié A. D. M. KREPS (1990) introduit ici une différence entre observabilité et vérifiabilité. La tricherie est dite observable si elle est connue sans ambiguïté de A et B au cours de l'interaction. L'observabilité est une forme faible de la preuve qui se révèle insuffisante dès lors qu'un tiers est impliqué. Celui-ci n'étant pas partie prenante de l'interaction, ne saurait observer la tricherie de B. Pour qu'un tiers, par exemple une cour de justice, puisse reconnaître que B a effectivement triché, la preuve doit prendre une forme objectivable, transmissible durant le procès. C'est cette propriété que D. M. KREPS appelle la vérifiabilité. C'est une condition restrictive mais absolument nécessaire pour que A puisse intenter une action en justice. Dès lors, ces deux contraintes, monétaires et cognitives, peuvent rendre inapproprié le recours au contrat.

Le serment est un autre moyen qui va permettre à A et B de coopérer et sortir du statu quo (0,0). B peut louer les services d'un tueur à gages auquel il ordonne : **"Si je n'honore pas la confiance de A, alors tu me tues ; sinon tu ne fais rien"**. Dans ces conditions, la promesse que fait B à A d'honorer sa confiance devient crédible. Elle n'est pas coûteuse pour B puisqu'il honorera effectivement sa parole de telle sorte qu'il n'aura pas à rémunérer le tueur à gages<sup>291</sup>.

Le serment peut aussi apparaître quand, pour prouver sa bonne foi et son authentique volonté de coopérer, B jure sur un texte sacré de respecter sa parole. Dans

---

<sup>291</sup> On ne se préoccupe pas ici du fait qu'il est nécessaire de faire confiance au tueur à gages.

cette situation, le rôle du tueur à gages est tenu par la divinité qui se cache derrière le texte sacré, divinité qui exercera son courroux à l'encontre de B, si par malheur, celui-ci ne respecte pas son engagement. Le tiers est d'un côté la divinité, de l'autre le tueur à gages.

Mais d'où vient ce tiers ? Dans le cas du serment, il provient de relations sociales non marchandes dont l'efficacité économique se fait sentir précisément parce qu'elles permettent une production aisée de la confiance. On peut alors se demander s'il existe des formes sociales comparables dans l'ordre marchand, permettant également l'établissement d'un climat de confiance. Par conséquent, si l'existence d'une extériorité est fondamentale pour permettre la confiance, comment l'économie de marché l'engendre-telle ?

L'idée centrale de D. M. KREPS consiste à considérer une interaction opposant A et B, non pas une seule fois (jeu à un coup), mais un nombre répété de fois (jeu répété). Dans ces conditions, le jeu se modifie radicalement : dans le jeu à un coup, A est impuissant devant la trahison de B ; dans le jeu répété, A peut réagir si B n'honore pas sa parole. En effet, si A fait confiance à B et B trahit la confiance de A, B obtient instantanément un gain important : 10, comparé au 5 que lui aurait procuré l'autre choix. Mais si B fait ce choix, A peut désormais se venger. Il peut décider de ne plus jamais interagir avec B, de telle sorte que B aura 0 jusqu'à la fin de l'interaction, au lieu de 5 que lui aurait donné une coopération équitable. Si l'interaction dure quatre coups, alors en définitive B obtient 10 alors que la coopération lui aurait procuré 20. Ce mécanisme de la punition donne une bonne raison à B de ne pas trahir. Néanmoins, la théorie des jeux a montré que les choses n'étaient pas si simples.

Si le jeu est de durée déterminée, la menace ne joue pas au dernier coup. En effet, au dernier coup, B peut décider de trahir puisque précisément l'interaction avec A se termine à cet instant. La menace de sanctions ne joue plus. Dans ces conditions, A décidera de ne pas faire confiance à B au dernier coup. Mais on peut alors repérer le même raisonnement pour l'avant-dernier coup, et ainsi de suite. Par "*backwards induction*", les agents ne coopèrent à aucun coup. Pour rendre la coopération plausible, on doit donc considérer une interaction telle que sa fin ne soit pas connue des agents avec certitude.

L'hypothèse d'une durée aléatoire n'est cependant pas une condition suffisante pour qu'émerge la coopération entre A et B. On doit y ajouter un nouveau mécanisme, celui de la réputation. D. M. KREPS définit la réputation de la manière suivante : cette réputation prend la valeur *bonne* si B n'a jamais triché ; elle prend la valeur *souillée*, et cela à jamais, dès l'instant où B a triché au moins une fois. Cette définition ne repose que sur l'observabilité de la tricherie puisqu'elle ne met en jeu que les individus présents dans l'interaction. C'est une construction particulière qui sert de référence commune à A et B dans leurs actions. Grâce à ce mécanisme, la coopération entre A et B devient effective. **"La réputation serait la solution à la question de la confiance dans une société désacralisée où la puissance du serment n'est plus reconnue"** (A. ORLEAN 1994, p. 28). On ne peut cependant bien comprendre le rôle de la réputation que lorsqu'on considère l'interaction suivante : le même B rencontre une multitude de A, distincts, chacun n'interagissant avec lui qu'une seule fois. D. M. KREPS souligne qu'il est essentiel

que la définition de la réputation attachée à B prenne en compte **"(...) que tous les A<sub>i</sub> sont capables d'observer les actions passées de B"** (D. M. KREPS 1990, p. 107).

Finalement, on se retrouve avec trois solutions : le contrat, le serment et la réputation. Selon A. ORLEAN (1994), l'efficacité de ces arrangements provient du fait qu'ils introduisent dans le jeu un tiers qui n'obéit pas au calcul de l'intérêt. Il s'ensuit la création d'un espace social qui, échappant à la logique des relations stratégiques, rend la confiance possible.

Dans le cas du contrat ou du serment, ce qui fonde l'efficacité de ces tiers, c'est leur extériorité par rapport au jeu stratégique des individus. Ces institutions suivent des règles de fonctionnement sur lesquelles aucun doute n'est permis : la justice dira si B a triché et fera respecter les termes du contrat, la religion impose que le serment soit tenu.

Cela dit, la solution par le contrat ou par le serment est subordonnée à la condition que A et B appartiennent bien à la même communauté juridique ou religieuse. Ainsi, lorsque A cherche à évaluer s'il peut faire confiance à B, ce qu'il analyse est la nature de la relation de B à une certaine communauté et à ses règles : est-il un membre fiable de cette communauté ? La communauté juridique et la communauté sacrée déterminent des formes d'appartenance imperméables aux calculs privés.

Mais, pour ce qui est de la réputation, quelle est la médiation ? Le mécanisme de réputation repose sur plusieurs éléments. D'abord sur une définition de la réputation qui peut être du type de celle relevée précédemment. Ensuite, il suppose une certaine probabilité que l'interaction entre B et les A<sub>i</sub> continue. Ceci implique que la durée de vie de la société marchande soit infinie. Enfin, le mécanisme de réputation repose sur un mécanisme de sanctions. Si B aujourd'hui n'honore pas ses engagements, alors les A<sub>i</sub> futurs devront le punir en refusant d'interagir avec lui. Dès lors, dans le cas de la réputation, la médiation s'identifie à une représentation générale du fonctionnement de la société marchande qui intègre d'une part des éléments définissant sa durée d'existence, d'autre part des éléments concernant le comportement des A<sub>i</sub> futurs et enfin une définition de la réputation. C'est cette croyance généralisée des agents dans cette représentation particulière qui va conduire à l'ajustement des acteurs. Cette croyance généralisée qui fonde l'extériorité de cette représentation est aussi arbitraire que la croyance dans le serment ou l'appartenance à une certaine communauté juridique.

Finalement, cette analyse de la production de la confiance a mis l'accent sur le rôle que jouent les représentations en tant que médiation, en tant que tiers garantissant la confiance mutuelle.

Cette analyse permet de compléter l'approche précédente dans la mesure où elle met précisément l'accent sur la confiance considérée comme déterminante dans la constitution de l'ordre marchand. Plus précisément, l'approche de J. GADREY (1994 b) sur les conventions de service met en évidence les mécanismes qui vont faciliter la production en commun (les "*conventions de prestation de service*") et le développement du marché (les "*conventions de fidélité*") et finalement qui vont autoriser la mise en place de contrats "faibles". Ici nous nous situons en amont de la production, au moment où les individus décident ou non de coopérer.

Cette analyse permet de souligner le rôle de la confiance dans la compréhension des



décisions individuelles. Autrement dit, nous avons montré que le principe de l'action de chacun ne se trouve pas tout entier contenu dans la structure des intérêts et que le recours à la confiance enrichit l'analyse. Nous avons également apporté un éclairage sur l'émergence de cette confiance mutuelle, lequel nous a conduit à souligner l'importance de l'introduction d'un tiers extérieur (d'une médiation) pour garantir cette confiance mutuelle. Ce tiers s'identifie à une représentation particulière laquelle garantit l'ajustement mutuel (la confiance) du fait d'une croyance généralisée des agents dans cette représentation.

## Conclusion A

Cette partie cherchait à éclairer le fonctionnement du marché du conseil où il est délicat de faire se rencontrer l'offre et la demande et de produire en commun.

Il y a donc d'une part, des défauts de concurrence, lesquels ne sont pas dus à l'existence d'un monopole, mais au fait que le marché n'est pas suffisamment établi pour qu'une mise en équivalence des différents producteurs conduise à les soumettre à la concurrence (les "*produits*" incorporent la singularité de chaque vendeur). La simple confrontation des offres et des demandes ne suffit pas à évaluer la qualité des produits (d'autant plus qu'il y a un différé d'évaluation). Le client a donc d'énormes difficultés pour confronter entre elles les différentes offres disponibles. C'est pourquoi nous pouvons dire que le marché rencontre des difficultés dans l'évaluation de qualités non marchandes, d'où la nécessité d'opération de mise en forme des échanges.

D'autre part, il y a de multiples interrogations qui planent dans la phase de production : sur la mesure des contributions des différentes parties, sur la preuve tangible de l'exécution du service, sur le respect des engagements des différentes parties...

Ces diverses interrogations relatives à la structuration et au développement de la relation de service justifient donc notre intérêt pour les analyses qui portent sur les relations interfirmes.

Les différents travaux présentés ont apporté des éclairages multiples. L'article de D. E. BOWEN et G. R. JONES (1986), en mobilisant la théorie des coûts de transaction, montre que suivant l'opération de service un arrangement institutionnel particulier est préférable pour réduire les coûts de transaction, donc pour que les échanges se mettent en forme et que la production en commun soit coordonnée efficacement. Le travail de J. GADREY (1994 b) sur l'approche contractuelle de la relation de service, s'intéresse plutôt à la mise en place de contrats efficaces, contrats de référence, qui précisent les contributions respectives et les résultats attendus<sup>292</sup>. L'auteur conclut cependant sur les difficultés de la mise en place de tels contrats quand on s'intéresse à des relations de service qui portent sur un service du type conseil. La spécificité de la relation de service conduit alors à la mise en place de contrats incomplets. Devant ces échecs de marché, ces transactions complexes pourraient être internalisées par les organisations. J. GADREY (1994 b) n'opte pas pour une telle solution mais complète son approche

---

<sup>292</sup> On se dégage de la problématique marché ou hiérarchie (cf. l'article de D. E. BOWEN et G. R. JONES (1986)) pour s'interroger sur la mise en place de contrats efficaces.

contractuelle par un approche en termes de conventions, et montre que, même si le marché est inefficace, les transactions marchandes peuvent quand même exister parce que des conventions viennent en complément des contrats : certaines vont favoriser le développement du marché, d'autres la coordination de la production en commun. Les conventions économiseraient ainsi sur les coûts de transaction et autoriseraient la mise en place de contrats "faibles". Le travail de A. ORLEAN (1994) va compléter ces approches dans la mesure où il se situe en amont de la production et apporte un éclairage sur le rôle de la confiance dans la constitution de l'ordre marchand.

Devant les caractéristiques de la relation de service (et notamment le degré élevé d'incertitude quand il s'agit de prestation de conseil), l'intérêt de ces diverses analyses est de révéler petit à petit comment se structurent, se coordonnent et se développent les relations de service, autrement dit, comment fonctionne le marché du conseil.

Tous ces travaux amènent à considérer la relation de service comme une relation aux frontières de l'organisation (de service ou cliente). Cette relation n'est ni internalisée ni externalisée, le client travaille en collaboration avec le consultant. Les besoins ou les exigences du client entrent en quelque sorte dans le cabinet, de même que les connaissances et compétences du consultant pénètrent chez le client. On pourrait alors considérer la relation de service (client-prestataire) comme le moteur des réorganisations internes du cabinet et de l'organisation cliente.

### **B - L'entreprise de service et ses différents partenaires**

---

Dans cette partie nous allons mettre l'accent sur les relations entre les entreprises, mais à la différence de la partie précédente, il ne s'agit pas ici de relations entre prestataire et client (entreprise prestataire et entreprise cliente), mais des relations entre le prestataire et ses partenaires, parce que dans certaines situations le prestataire seul ne peut répondre de manière complète au problème de son client, il fait alors appel à d'autres entreprises. Il s'agit d'un nouveau mode d'organisation des activités de production qui conduit à s'interroger sur la notion même d'entreprise et sur la définition de l'unité productive de base.

Devant la croissance de ce mode de production, les frontières de l'entreprise s'estompent et les frontières de l'espace de production pertinent correspondent de moins en moins à ses limites juridiques et formelles. En effet, d'un côté pour analyser la structuration et l'organisation de la production, l'entité juridique devient un repère de moins en moins satisfaisant, de l'autre, aucune entité unique ne semble émerger pour constituer cette unité d'analyse appropriée. On a plutôt des entités imbriquées les unes aux autres. L'unité organisationnelle est remplacée par une nébuleuse productive constituée de zone plus ou moins denses et sans frontière nettement définie.

Ce mode de production fait apparaître de nombreuses incertitudes car :

le partenaire doit adapter son "*produit*" aux besoins précis de l'utilisateur, il doit être conçu en temps voulu... Aussi, quand la production du service dépend de plusieurs entreprises, il ne sera pas toujours facile de coordonner efficacement les actions de

tous. De même, le partenaire, sollicité pour une mission particulière, se révélera-t-il capable d'effectuer le travail que l'on attend de lui ? Autrement dit, l'objet d'échange est spécifié *ex ante* mais rien ne garantit, *ex post*, une parfaite exécution de la transaction ;

l'échange n'est pas instantané, ainsi entre le moment de la prise de contact et la fin du processus de prestation, des chocs exogènes peuvent survenir (par exemple le client peut spécifier ses attentes différemment). Dès lors, des risques et des incertitudes sont susceptibles de modifier les conditions du pacte initial ;

l'incertitude liée à l'information détenue par chacune des parties (asymétrie informationnelle) entraîne une "*anti sélection*"<sup>293</sup> ou un "*risque moral*"<sup>294</sup>. Le prestataire se retrouve dans une situation de "*sélection adverse*" car il doit choisir un partenaire parmi plusieurs alors qu'il n'en connaît aucun. Comment appréhender *ex ante* les capacités de ces partenaires potentiels, étant donné qu'il y a des bons et des moins bons et que tous envoient des signaux difficiles à décoder (du type diplômes, expériences, entreprises spécialisées ou plutôt diversifiées, etc.) ? Il se retrouve dans une situation de "*hasard moral*" parce qu'il ne peut observer sans erreur l'action de son partenaire (donne-t-il le meilleur de lui-même ?) puisque, ni le travail (contribution individuelle), ni les résultats ne sont *a priori* observables.

L'émergence et la stabilité de ces relations interentreprises amènent à s'interroger sur le fonctionnement de cette nébuleuse productive. Plus précisément comment la théorie économique et notamment les analyses portant sur les relations interfirmes expliquent-elles la structuration et le développement de telles relations ?

Pour répondre à cette question, nous reviendrons sur les travaux de O. E. WILLIAMSON qui est le premier à prendre conscience de ces formes organisationnelles "*hybrides*" (1-). Cependant, pour cet auteur ces formes sont instables, transitoires et les activités devraient finalement être internalisées (coordination par la hiérarchie). A cette vision peu conforme à la réalité (car ces relations interfirmes perdurent), des travaux vont montrer que cette forme hybride est efficace car créatrice de valeurs et de richesses interorganisationnelles et d'apprentissage (2-). Finalement la question qui reste en suspens est celle du mode de coordination de cette forme hybride (autorité, incitation, confiance ?). Une réponse sera apportée par les travaux de C. MENARD (3-).

## 1 - L'introduction des relations interfirmes dans la théorie économique

<sup>293</sup> C'est O. E. WILLIAMSON qui le premier a mis l'accent sur les arrangements institutionnels différents du marché et de la hiérarchie<sup>295</sup>. Il s'agissait en fait pour lui d'expliquer la diversité des formes d'organisation, parmi lesquelles la firme. Comme on l'a vu dans la section précédente, le choix de telle ou telle structure organisationnelle même créer des incitations à l'incendie volontaire ; c'est l'origine du terme *risque moral*" (K. J. ARROW 1984, p. 38).

<sup>295</sup> "It is Williamson though who, since 1985, and particularly in his paper of 1991, has provided the most detailed analysis of the differentiated nature of these arrangements and of their relation to governance structures" (C. MENARD 1996, p. 157).

s'effectue en fonction des coûts (et non pas par la recherche d'un pouvoir, notamment dans le choix de l'intégration verticale).

De manière formelle, C correspond à l'arrangement contractuel qui caractérise la structure de gouvernance, p les prix, k la spécificité des actifs impliqués, s les garanties contractuelles. C va dépendre de ces trois variables :  $C = C(p, k, s)$ .

O. E. WILLIAMSON (1986) va distinguer trois types de contrats<sup>296</sup> :

le contrat classique ou "*classical contract*" : il correspond à l'échange tel que peut le décrire l'analyse traditionnelle du marché. Il matérialise une transaction ponctuelle dont l'objet est parfaitement délimité et où toutes les éventualités sont prévues. L'identité des parties n'est pas importante, la relation est impersonnelle. Par rapport à la fonction précédente, p est la variable déterminante, k et s sont très faibles, voire nulles ;

le contrat néo-classique ou "*neo-classical contract*" : le contrat fait ici référence à une relation de long terme, soumise à une incertitude forte, il est donc impossible de prévoir à l'avance toutes les éventualités et les adaptations qui seront nécessaires. Par son caractère incomplet, ce type de contrat autorise une certaine flexibilité, mais implique également un certain degré de confiance entre les parties. Des comportements opportunistes sont possibles et donc des conflits peuvent se manifester, il est alors nécessaire de recourir à un tiers (ceci renvoie à l'approche contractuelle où la présence d'un tiers -l'État en général ou une institution externe aux deux parties en présence-garantit l'engagement pris par deux contractants). Les prix jouent un rôle important, ils sont facteurs d'ajustement, cependant leur rôle est limité par la présence d'actifs spécifiques (k est positif) et les garanties sont difficiles à mettre en place ;

le contrat personnalisé ou "*forbearance*" : ce type de contrat s'impose quand la durée et la complexité des liens entre les parties deviennent très importantes. Il se constitue alors des relations personnalisées durables, les caractères des partenaires sont donc importants pour solidifier les relations (en opposition totale avec le contrat classique). Les relations s'organisent autour de normes qui apparaissent au fil du temps, et qui finalement règlent les rapports entre les parties. On tend alors vers une relation de type administratif. La variable prix joue un rôle très faible dans les ajustements internes, alors que k et s ont des valeurs élevées. ***"In these contractual arrangements, adaptability to highly consequential disturbances is crucial, while highly specific assets create risks of opportunism that detailed safeguards are built in to reduce. Hierarchy is at the core of adaptability and operates through «fiat», acting as «its own court of ultimate appeal»"*** (C. MENARD 1996, p. 157).

O. E. WILLIAMSON propose de déterminer le choix du type de structures d'organisation en fonction de deux paramètres : la fréquence de la transaction (du point de vue de l'acheteur) et le degré de spécificité de l'investissement nécessaire (pour l'offreur)<sup>297</sup>. O. E.

---

<sup>296</sup> Cette distinction est due à I. R. MAC NEIL 1974 et 1978.

WILLIAMSON ne prend en compte que des transactions de fréquence occasionnelle ou récurrente, regroupant les transactions uniques avec les transactions occasionnelles. Pour ce qui est de l'investissement, trois degrés de spécificité des actifs sont retenus : non spécificité, forte spécificité (idiosyncrasie) et cas intermédiaire. Il propose également de raisonner dans un monde où règne un certain degré d'incertitude, à l'inverse, s'il n'y avait pas d'incertitude le marché traditionnel resterait la forme d'organisation la plus efficace. Dès lors il obtient six catégories de transactions représentées dans le tableau suivant :

CARACTERISTIQUES DE L'INVESTISSEMENT			
	Non spécifique	Mixte	Idiosyncratique
Fréquence faible	Structure de marché	Structure trilatérale (Contrat néo-classique)	
Fréquence forte	(Contrat classique)	Structure bilatérale (Contrat personnalisé)	Structure unifiée

Schéma : Types de transactions et formes contractuelles

298

D'après le tableau, on peut remarquer que tant que l'investissement est non spécifique, que la fréquence de la transaction est forte ou faible (et quelle que soit l'importance de l'incertitude), les coûts de transaction sont faibles et le marché standard reste la structure organisationnelle efficace pour ce type de transaction standardisée. On est en présence d'un contrat classique.

297

Un actif est spécifique lorsque sa valeur dans des utilisations alternatives est plus faible que dans son utilisation présente. O. E. WILLIAMSON distingue donc les actifs redéployables des actifs non redéployables. Pour comprendre pourquoi la spécificité des actifs est un concept crucial aux yeux de O. E. WILLIAMSON, "Supposons qu'un bien, pour être produit nécessite un investissement dans un actif durable, spécifique à la transaction en question. L'actif est donc spécialisé en fonction des besoins de l'autre partie. Autrement dit le détenteur de cet actif a tout intérêt à ce que la relation avec son partenaire continue le plus longtemps possible. En effet, en cas de rupture, la valeur de l'actif spécifique deviendra nulle, puisque son propriétaire ne peut satisfaire que la demande particulière de son contractant. Mais d'un autre côté, le client a lui aussi intérêt à la poursuite de l'échange, une rupture prématurée lui imposant de trouver un autre vendeur capable de lui livrer le produit en question, ce qui engagera des coûts de recherche, de sélection et de négociation, en d'autres termes des coûts de transaction. Finalement, les deux contractants sont susceptibles de se retrouver dans une situation de «monopole bilatéral». De tels investissements sont donc risqués, car ils peuvent engendrer des pertes de valeur du capital engagé en cas de rupture du contrat, contrairement aux investissements standardisés qui permettent de redéployer le capital" (B. BAUDRY 1995, pp. 24-25).

298

Source : O. E. WILLIAMSON 1985, p. 79.

En fait, l'apparition d'autres formes de gestion de la transaction est liée à la présence d'actifs spécifiques. Pour des actifs moyennement ou très spécifiques (mixtes ou idiosyncratiques), utilisés dans le cadre de transactions occasionnelles, le contrat néoclassique s'impose sous la forme d'une structure trilatérale. Il est favorisé par la dépendance qui se crée entre les parties et les risques de comportements opportunistes, toutefois la faible fréquence de la transaction ne justifie pas la mise en place d'une structure bilatérale spécifique (trop coûteuse). En cas de conflit, l'arbitrage va être effectué par un tiers.

Quand les actifs sont toujours moyennement ou très spécifiques, mais les transactions récurrentes, il va falloir mettre en place une structure de gestion spécifique organisant les relations entre les parties selon un contrat personnalisé. Deux situations sont alors à distinguer : quand les actifs sont hautement spécifiques, avec des transactions récurrentes, c'est une structure unifiée (structure internalisée) qui sera mise en place ; quand l'investissement est mixte (moyennement spécifique) et les transactions récurrentes, on aura une structure bilatérale ("*bilateral governance*") qui va maintenir l'autonomie des parties. Cette dernière forme de gouvernance "*bilateral governance*" correspond aux partenariats, aux alliances, à la sous-traitance..., c'est-à-dire aux relations de quasi-intégration et c'est précisément ce qui nous intéresse.

Dans la partie du schéma où apparaît le contrat personnalisé, apparaît également le couple "*bilatéralité-spécificité*" (P. BOUVIER-PATRON 1993). Ce couple correspond au moment où l'entreprise a la nécessité de recourir fréquemment à un partenaire (bilatéralité) dont la prestation renferme un degré élevé de spécificité. C'est ce couple qui va donner le cadre de base de l'analyse des formes contractuelles "*non standards*" ou "*hybrides*". Pour O. E. WILLIAMSON, cette forme contractuelle hybride ne peut être que transitoire car elle est instable, elle sera donc internalisée dans la grande entreprise (structure unifiée sur le tableau ou "*unified relation*") qui représente pour O. E. WILLIAMSON la seule forme stable, réductrice d'incertitude, car elle permet (B. BAUDRY 1995, p. 28) :

**- "une prise de décision adaptative, sur un mode séquentiel, qui étend le domaine de rationalité de l'entreprise, de nouvelles informations pouvant être prises en compte au fur et à mesure de l'apparition des événements ; - d'atténuer l'opportunisme en exerçant un contrôle sur les membres de l'organisation, lorsque la situation de concurrence du petit nombre prévaut (ou prévaudra dans le futur) ; - de surmonter la situation d'«information asymétrique» (information impactedness) ; - une meilleure «atmosphère»."**

Mais pourquoi la forme "*hybride*" est-elle instable ? Selon l'auteur, l'internalisation est justifiée par le fait que celui qui détient la spécificité risque d'être opportuniste. Ainsi, l'un dépend de la spécificité détenue par l'autre et "**(...) peut ainsi se trouver enfermé dans la relation bilatérale (problème de «lock-in» relationnel)**" (P. BOUVIER-PATRON 1993, p. 20). Autrement dit, le détenteur de spécificité peut exercer un chantage et c'est en ce sens qu'il est opportuniste. L'agent qui est considéré comme l'otage, pourrait rechercher d'autres partenaires, mais cela a un coût et rien ne garantit que le nouveau partenaire ne soit pas lui aussi opportuniste. Dès lors, pour éviter l'enfermement dans la relation, celui qui ne détient pas la spécificité considérée a recours à l'action (même

préventive) d'internalisation<sup>299</sup>.

Ainsi, pour O. E. WILLIAMSON, une forte fréquence d'utilisation d'une transaction moyennement spécifique sur le marché constitue une forme relationnelle instable qui doit, au moins à terme, être internalisée. Même si cette situation ("*bilateral governance*") a l'avantage de maintenir les "incitations" de marché et d'éviter les "distorsions bureaucratiques", elle est perturbée par la présence d'actifs moyennement spécifiques, dans la mesure où il faut prendre en compte les coûts liés à l'adaptation du contrat. Aussi, parce que trop soumise aux perturbations internes et externes, la catégorie "*structure bilatérale*" est instable. Si l'existence de ces formes organisationnelles est reconnue par O. E. WILLIAMSON<sup>300</sup>, leur stabilité ne le sera que progressivement<sup>301</sup>. Aussi, jusqu'en 1985, leur stabilité n'est reconnue que de manière provisoire, pour une certaine durée car étant donné leur caractère transitoire, elles deviennent instables et doivent être internalisées. Dans cette perspective-là, marché et hiérarchie restent les pôles dominants de la répartition des activités, les mécanismes de coordination étant également strictement délimités. L'étude de ces mécanismes est en définitive identique à celle de R. H. COASE. Sur le marché, il s'agit d'un contrat simple, qui s'appuie sur la représentation traditionnelle du marché : identité des parties indifférente, possibilité de changer rapidement de partenaire, rôle essentiel des prix. A l'opposé, dans une structure de gestion internalisée (la firme), on trouve une forte personnalisation du contrat qui repose sur une relation d'autorité. Après 1985, O. E. WILLIAMSON va considérer ces formes intermédiaires comme ayant leurs propres avantages et comme durablement stables<sup>302</sup>.

Finalement, au travers des formes organisationnelles hybrides, la coopération est envisagée mais dans un cadre bien précis : c'est-à-dire quand les activités sont complémentaires et quand sont réunis trois conditions (fréquence élevée des transactions, forte spécificité des actifs et degré d'incertitude). Cependant le statut attribué

<sup>299</sup> En fait, l'instabilité repose sur l'éventualité d'un comportement opportuniste de la part du fournisseur, et sur un *a priori* selon lequel l'entreprise est la meilleure forme d'organisation (la plus efficiente) et surtout la seule qui soit stable et réductrice d'incertitude.

<sup>300</sup> "*Whereas I was earlier of the view that transactions of the middle kind were very difficult to organize and hence were unstable, on which account the bimodal distribution was more accurately descriptive, I am now persuaded that transactions in the middle range are much more common*" (O. E. WILLIAMSON 1985, p. 83).

<sup>301</sup> "*Dans la perspective de Williamson (...) l'opposition radicale entre marché et hiérarchie va devenir caduque pour laisser la place à une approche plus explicitement contractuelle et centrée sur des dispositifs intermédiaires entre ces deux idéaux types. Dans la TCT (ndt : théorie des coûts de transaction), cette évolution a été suivie par Williamson lui-même comme en témoigne la transformation de la notion de forme hybride considérée comme instable en 1975 et qui est devenue stable en 1985*" (E. BROUSSEAU 1997, p. 36).

<sup>302</sup> "*Au total la théorie des coûts de transaction reconnaît aujourd'hui l'existence d'un très grand nombre de dispositif de coordination car, d'une part, les formes intermédiaires ont leur propre vertu (et ne sont pas systématiquement appelées à se transformer en mécanismes marchands ou hiérarchiques), d'autre part, ces mécanismes sont améliorés en permanence par les agents qui, en fonction de processus d'apprentissage, les adaptent de mieux en mieux à la spécificité des problèmes de coordination qu'ils doivent surmonter*" (E. BROUSSEAU 1997, p. 36).

à la coopération n'est qu'une solution subsidiaire, accessoire à la simple internalisation (notamment jusqu'en 1985) ; il ne permet pas de comprendre les motifs et bénéfices des nombreuses opérations de coopération entre firmes (P. DULBECCO 1990). Par exemple, dans le cadre des relations entre un cabinet de conseil et ses partenaires, la théorie des coûts de transaction ne nous dit rien sur le pourquoi d'une telle association (en fait il y a souvent mobilisation de "*compétences de support*" (J. GADREY *et alii* 1992) par ce biais-là) ; de même elle ne nous dit rien du point de vue des effets de ces relations en termes de transferts d'informations, de connaissances, d'expériences, de savoir-faire..., alors que cette forme de relation est belle et bien créatrice de valeurs et de richesses.

On peut relever d'autres limites à l'analyse de O. E. WILLIAMSON : comment mesurer la spécificité des actifs, comment mesurer et comparer les coûts de transaction à l'intérieur de la firme et les coûts de transaction entre l'organisation et les fournisseurs extérieurs, est-ce la même chose de comparer une transaction sur le marché et une transaction internalisée (y'a-t-il homogénéité des choses comparées ?)... Aussi, en pratique la théorie apparaît difficilement vérifiable. Pour en revenir aux cabinets de conseil et à leur relation avec des partenaires, la théorie nous disait, et notamment quand elle considérait ces relations comme instables, qu'on devrait finalement aboutir à l'internalisation. Mais ce n'est pas ce qui se passe dans la réalité. En outre, il faudrait encore arriver à montrer que les coûts de transaction ont particulièrement augmenté, ou les coûts d'organisation particulièrement diminué, rendant l'internalisation beaucoup plus intéressante.

Dans la réalité et surtout dans le monde des affaires, l'internalisation est le résultat d'un calcul qui ne semble pas se réduire à la seule question de l'efficacité. En effet, "**(...) même si les coûts de transaction du marché sont nuls, il peut être dans l'intérêt de la firme de produire elle-même le bien, car les motifs justifiant l'intégration verticale sont multiples, et pas seulement transactionnels**" (B. BAUDRY 1995, pp. 30-31). Autrement dit, la théorie surestime l'importance de la spécificité des actifs comme facteur explicatif de l'intégration verticale et néglige le rôle des coûts de production<sup>303</sup>. Finalement si on néglige les coûts de production, toutes les firmes peuvent produire des biens et des services identiquement. En fait, pour que l'analyse soit plus crédible, il faudrait pour une activité donnée, comparer le coût total (coût de production + coût de transaction) d'un produit acheté sur le marché et le coût total une fois l'activité intégrée. Reste que les économistes transactionnels considèrent que les coûts de transaction tendent vers zéro à l'intérieur de la firme, car pour eux l'autorité est à même de supprimer l'opportunisme interne. En outre, O. E. WILLIAMSON reconnaît que la relation d'emploi peut poser également des problèmes d'incitation à l'effort et générer une incertitude sur la qualité du travail (l'opportunisme est donc aussi redouté à l'intérieur de la firme). Il est dès lors délicat de démontrer qu'une relation internalisée est plus efficace qu'une relation de

<sup>303</sup> Il s'agit ici de nuancer nos propos en montrant avec le modèle RIORDAN-WILLIAMSON (1985) que les coûts de production n'ont pas toujours été négligés. Ce modèle établit les conditions dans lesquelles la firme est préférée au marché en tant que lieu de coordination des transactions. La spécificité des actifs est placée au coeur de ce modèle. Le principe de ce modèle est de poser qu'il existe des différences de coûts de coordination et de production entre la firme et le marché. Ces différences de coûts dépendent de la spécificité des actifs mis en oeuvre dans la transaction. La différence de coût de coordination entre la firme et le marché diminue avec le degré de spécificité des actifs, il en est de même pour la différence de coût de production.



marché, d'autant plus qu'après intégration, le coût de production interne peut se révéler supérieur au coût de marché.

De plus, pour l'auteur la forme hybride est instable (en tout cas jusqu'en 1985) du fait de l'opportunisme des acteurs, mais ne pourrait-on pas considérer que les comportements des acteurs engagés dans une relation bilatérale spécifique soient fiables<sup>304</sup> ? L'entreprise selon l'auteur est réductrice d'incertitude, mais est-ce la seule forme possible réductrice d'incertitude ?

Toutes ces questions nous amènent à faire des hypothèses autour de la forme organisationnelle hybride : ne serait-elle pas stable, réductrice d'incertitude, source d'apprentissages organisationnels, créatrice de valeurs et de richesses... Différentes analyses théoriques prenant en compte les relations interfirmes vont valider ces hypothèses et en particulier les travaux de G. B. RICHARDSON et M. AOKI.

## 2 - Les nouvelles perspectives théoriques des relations interfirmes

Dans ce paragraphe nous considérons que les entreprises opèrent des choix qui ne se réduisent pas à la croissance interne ou à la croissance externe, mais qui intègrent les formes organisationnelles hybrides. Ces dernières, viables semblent-ils, apportent différents types d'avantages dont nous allons discuter. Le premier est certainement lié à la complémentarité avec d'autres entreprises (G. B. RICHARDSON). Un autre avantage provient des apprentissages nombreux permis par cette forme organisationnelle hybride (M. AOKI).

### a - G. B. RICHARDSON et la coopération interfirmes

Comme O. E. WILLIAMSON, G. B. RICHARDSON s'interroge sur le problème de la répartition des activités dans une économie donnée. La comparaison, apportée par G. B. RICHARDSON (1972, p. 883) des entreprises dans la sphère marchande avec les *"îlots indépendants dans l'océan du marché"*, illustre une vision réductrice du fonctionnement des activités productives, à laquelle il s'oppose. Pour cet auteur, il est important d'insister sur les relations inter-entreprises et donc rejeter la dichotomie firme-marché. Il distingue donc deux types de relations, les pures transactions de marché, d'une part, et les transactions de coopération, d'autre part. G. B. RICHARDSON est certainement le premier à voir l'organisation industrielle comme un tissu de relations inter-entreprises où la coopération est privilégiée. Il définit d'ailleurs la coopération interfirmes comme suit (G. B. RICHARDSON 1972, p. 886) : ***"L'essence des accords de coopération est le fait que les parties acceptent un certain degré d'obligation -et donc fournissent en contrepartie un certain degré de garantie- quant à leur***

<sup>304</sup> Cette question revient à se demander comment inscrire la relation bilatérale spécifique dans un contexte coopératif, autrement dit comment faire en sorte que les deux parties coopèrent sans que soit éliminé l'opportunisme des contractants. Il y aura possibilité d'échange (coopération) s'il y a, au départ, une phase de négociation qui va permettre de réduire l'asymétrie relationnelle sur la base de la mise en place d'une réciprocité avec concession mutuelle d'otages. En effet, il n'est pas dans l'intérêt de celui qui détient l'actif spécifique d'affaiblir l'autre en le rendant dépendant (il n'est pas intéressant qu'il quitte le jeu), il n'est pas non plus acceptable qu'un des deux contractants s'engage de manière irréversible sans avoir au préalable reçu une contrepartie.

### **conduite future".**

Dans cet article fondateur de 1972, G. B. RICHARDSON poursuit deux objectifs complémentaires :

il cherche à dépasser la vision coasienne du marché et de la firme en montrant que la dichotomie firme (régulée par l'autorité) - marché (régulé par le système des prix) ne permet pas de saisir la complexité des relations interfirmes, mais au contraire l'appauvrit, selon lui elle fait abstraction d'une catégorie entière de relations qui participent pourtant de manière significative à la coordination. Il s'agit du **"(...) réseau dense des coopérations et applications à travers lequel les firmes sont interconnectées (...). La firme A est filiale commune des firmes B et C, elle a des accords techniques avec D et E, elle est donneuse d'ordres pour F et liée par des accords commerciaux avec G - et ainsi de suite"** (G. B. RICHARDSON 1972, p. 884)

il veut également dépasser la vision néoclassique du marché où les relations entre les firmes reposent sur la confrontation d'une offre et d'une demande portant sur des biens parfaitement identifiés. **"L'hypothèse d'homogénéité du produit suppose que tout le monde possède une parfaite connaissance des caractéristiques de chaque bien, et donc que les acheteurs n'ont pas le moindre doute sur l'adaptation de ce produit à leurs besoins. L'information nécessaire et suffisante pour contracter est dès lors très faible ; dans le modèle de concurrence parfaite, toute information pertinente sur les préférences des uns est communiquée aux autres par le biais du mécanisme des prix. Ainsi, la seule information intéressante est celle qui porte sur le prix"** (B. BAUDRY 1995, p. 32). Par contre, dans une situation de relation de quasi-intégration, le produit n'existe pas *ex ante*, aussi, le marché ne peut fonctionner correctement. Au-delà du problème de la conception du produit, il y a le problème de l'organisation physique de la production, c'est-à-dire celui de la coordination des plans entre les contractants. En dépassant la vision néoclassique du marché, G. B. RICHARDSON s'oriente vers une analyse plus crédible des relations économiques.

Étant donné ces objectifs, G. B. RICHARDSON s'interroge sur la division du travail entre les firmes et le marché, ce qui va l'amener à distinguer les activités *"similaires"*, des activités *"complémentaires"*. Par activités, il entend les activités de production, la recherche-développement, le marketing...

Les activités *"similaires"* sont des activités qui demandent les mêmes compétences (c'est-à-dire savoirs, expériences, qualifications) pour être entreprises. Aussi les activités que regroupe une firme ont une forte tendance à être semblables, les organisations se spécialiseront donc dans des activités pour lesquelles leurs compétences particulières leur procurent des avantages comparatifs.

A l'inverse, lorsque les activités représentent différentes phases d'un processus de production (au sens large), on dit qu'elles sont des activités *"complémentaires"*<sup>305</sup>, elles

doivent donc être coordonnées (quantitativement et qualitativement). Pour illustrer l'auteur précise (1972, pp. 889-890) que ***"la production d'isolants en porcelaine est complémentaire de celle de commutateurs électriques mais semblable à d'autres fabrications de céramique", de même, "l'activité de vente au détail de brosses à dents est complémentaire de leur fabrication et semblable à la vente au détail de savons"***.

L'étude de la coordination des activités économiques que propose l'auteur est alors une analyse de la coordination de la complémentarité par les différentes formes d'organisation disponibles, qui sont la direction, la coopération, les transactions de marché ; chacune de ces formes sera choisie en fonction de la situation de production.

La coordination par la direction sera utilisée quand les activités seront soumises à un contrôle unique et intégrées dans un plan cohérent ; les activités ainsi coordonnées seront entreprises conjointement dans la même organisation.

La coordination par la coopération<sup>306</sup> est nécessaire quand deux ou plusieurs organisations indépendantes doivent s'entendre pour harmoniser à l'avance leurs plans ; il s'agit des relations inter-entreprises<sup>307</sup>. Ainsi, G. B. RICHARDSON remet en cause la dichotomie coasienne marché/firme pour des motifs technologiques.

Les transactions de marché correspondent à une forme de coordination spontanée qui résulte de décisions interactives successives prises en réponse aux modifications des opportunités de profits.

Mais pourquoi la recherche de complémentarité avec d'autres entreprises ne conduit-elle pas à l'internalisation ?

En théorie, si aucune compétence spéciale n'est exigée, il n'y a pas de limites à l'extension de la coordination par l'organisation. Cependant, l'étendue de la coordination par l'organisation est limitée car les activités complémentaires ne sont pas nécessairement similaires. G. B. RICHARDSON explique alors l'existence des liens de coopération par la nécessité de la coordination d'activités étroitement complémentaires<sup>308</sup> mais dissemblables. En fait, c'est parce que les entreprises ont tendance à se spécialiser, qu'elles ont besoin de s'associer avec d'autres pour bénéficier de complémentarités

<sup>305</sup> *"Activity are complementary when they represent different phases of a process of production and require in some way or another to be co-ordinated"* (G. B. RICHARDSON 1972, p. 889).

<sup>306</sup> L'exemple type étant celui du système industriel japonais : il est constitué de multiples associations d'entreprises et repose sur un ensemble de règles plus ou moins contraignantes, parfois informelles conformément à la structure du clan (le clan étant à la base du principe de coopération source de solidarité) (W. O. OUCHI 1980).

<sup>307</sup> *"La coopération correspond à ces liens multiples, à ces «arrangements complexes et ramifiés» existant entre firmes, qui caractérisent pour partie le tissu industriel des économies contemporaines"* (J. ARROUS 1983, p. 49).

<sup>308</sup> *"Par étroitement complémentaires, il entend les activités pour lesquelles l'output de l'une est véritablement spécifique de l'input de l'activité correspondante : les producteurs se voient alors contraints d'harmoniser ex ante leurs plans d'investissement et de production. Quand cette harmonisation n'est pas indispensable, on recourt alors aux transactions de marché"* (J. ARROUS 1983, p. 49).

d'activités sans recourir à l'intégration verticale. Dans ce cas (activités complémentaires non similaires), que va décider l'entreprise : faire ou faire faire ? Deux solutions sont possibles :

pour des activités qui ne nécessitent pas une coordination *ex ante*, le recours au marché s'impose, la loi de l'offre et de la demande assure la jonction des plans entre les organisations, grâce à un nombre important de fournisseurs présents sur le marché ;

pour des activités complémentaires très proches, une coordination quantitative et qualitative, *ex ante*, est nécessaire entre les organisations<sup>309</sup>.

On peut alors résumer ce qui vient d'être dit au moyen du tableau suivant dans lequel on distingue les trois lieux de coordination des activités<sup>310</sup> qui sont la firme, le marché et la coopération interfirmes, et trois mécanismes de coordination relatifs à chacun de ces lieux : la direction, la planification et les prix.

		Relations interentreprises	
Lieux de coordination Mécanismes de coordination	Firmes	Coopération	Marché
Direction	X		
Concertation <i>ex ante</i>		X	
Prix			X

Lieux et mécanismes de coordination des activités économiques chez G. B. RICHARDSON

311

L'intérêt principal de l'approche de G. B. RICHARDSON est de baser la réflexion sur les relations entre firmes quand les transactions ne sont pas de pures transactions de marché. La coordination intertemporelle des processus de production est alors cruciale dans la mesure où les firmes mettent en oeuvre des activités interdépendantes, c'est-à-dire que les plans de production doivent être articulés suivant les caractéristiques des activités (semblables et/ou complémentaires). Aussi, il ne s'agit pas simplement d'une

<sup>309</sup> G. B. RICHARDSON prend l'exemple des constructeurs automobiles et de leurs fabricants de composants : le marché ne peut assurer une parfaite coordination des plans, d'où l'existence de réseaux de coopération complexes.

<sup>310</sup> G. B. RICHARDSON indique à la fin de son article qu'il faudrait plutôt parler d'un "*continuum*" entre ces trois lieux de coordination des activités.

<sup>311</sup> Source : B. BAUDRY 1995, p. 34.

**aux activités plutôt qu'aux biens pour montrer que le point de vue est plus vaste".** Il ne s'intéresse donc pas à des acteurs indépendants confrontés à leur environnement mais considère la question de leur interdépendance.

L'apport majeur de l'auteur est finalement de considérer la coopération interfirmes comme un objet d'étude pertinent dans la triple distinction firme-coopération-marché, et d'introduire un nouveau mécanisme de coordination, indépendamment de la direction et du système de prix, la planification. En fait, si la coopération est un mode d'organisation de l'activité productive particulièrement efficace, c'est parce qu'il permet<sup>312</sup> de remédier aux échecs des mécanismes purs d'allocation : le marché et la firme. Plus précisément, devant un environnement changeant et mal connu, les mouvements de coopération semblent permettre de modifier le champ de l'activité productive des firmes de manière radicale et rapide, mais sans avoir à mobiliser une trop grande part de leurs ressources propres afin de ne pas compromettre leur équilibre courant (P. DULBECCO 1990)<sup>313</sup>.

Mais, quels sont les moyens de cette coordination ? On touche là au point faible de l'approche de G. B. RICHARDSON, car il ne les spécifie pas, **"Il se contente de remarquer que les contreparties institutionnelles de cette forme de coordination sont des relations de coopération et d'affiliation complexes. Ainsi, il cite comme exemples de modalités la «bonne volonté», les «contrats d'approvisionnement à long terme», les «contrats de sous-traitance»"** (B. BAUDRY 1995, p. 35). Dès lors, cette approche justifie l'existence de relation prestataire-partenaire(s) mais sans présenter les moyens de cette coordination. De même, rien n'est dit sur la phase préalable à la production, c'est-à-dire la phase de négociation, de constitution de cette coopération, alors que dans le cadre des relations entre conseils cette phase en amont de la production du service est cruciale. Le contact préliminaire qui engage les acteurs devient capital car la confiance se créera ou ne se créera pas, le contrat sera plus ou moins spécifié, les engagements réciproques plus ou moins précisés. La construction et la qualité du service vont naître de cette relation négociée (A. BARCET, J. BONAMY 1998).

Quels sont les bénéfices de cette coordination ? Il s'agit encore d'une question qui ne peut trouver de réponses précises dans les travaux de G. B. RICHARDSON ce qui en réduit la portée. Dans la réalité, les relations interfirmes et notamment les relations prestataire-partenaire(s) sont source de multiples avantages (transfert d'informations, de connaissances, d'expériences, de savoir-faire, etc., construction de la confiance entre les parties, connaissance technologique de l'autre pour surmonter l'asymétrie informationnelle, construction de connaissances nouvelles, etc.) et il est dommage que G. B. RICHARDSON n'approfondisse pas plus cet aspect distributif, productif et créatif de la coopération.

---

<sup>312</sup> Cf. l'analyse de K. IMAI et H. ITAMI (1984).

<sup>313</sup> *"Le développement de l'idée de partenariat dans les relations inter-industrielles relève aussi de la volonté de soustraire les échanges à une pure logique de marché, dans une perspective d'amélioration de la qualité. La conviction est de plus en plus répandue que ces modes d'organisation peuvent être source de flexibilité, contrairement aux schémas simplistes qui voient le marché comme seule forme d'ajustement souple"* (F. EYMARD-DUVERNAY 1989, p. 330).

## b - M. AOKI et la firme J

Contrairement à O. E. WILLIAMSON, pour M. AOKI (1986, 1988) la quasi-intégration est une forme d'organisation stable et génératrice d'une "*quasi-rente relationnelle*". Il va donc démontrer la supériorité de cette forme organisationnelle par rapport au marché ou à l'intégration.

Le but de M. AOKI (1986, p. 971) est de **"(...) comparer l'efficacité de deux structures informationnelles de la firme au niveau de la coordination des décisions opérationnelles entre des unités (ateliers) reliées dont les conditions de coût sont incertaines"**. Il oppose donc l'intégration de la firme américaine ou firme A (comparée à l'intégration rigide de la firme fordienne) à la quasi-intégration de la firme japonaise ou firme J (caractérisée par diverses formes de déconcentration et de décentralisation)<sup>314 315</sup>. Dans la firme J, que la production s'effectue par la coordination de divers ateliers ou par la coordination de divers sous-traitants, l'analyse est la même. Avec l'analyse de la firme japonaise, M. AOKI peut mettre en évidence une troisième catégorie d'allocation de ressources à côté du marché et de la firme intégrée : la quasi-intégration.

Selon M. AOKI (1986)<sup>316</sup>, la firme J combine plusieurs bénéfices de l'intégration et du marché :

**"- la relation de sous-traitance étant une relation de longue durée, chaque participant a une parfaite connaissance technologique de l'autre, ce qui permet de surmonter l'«information asymétrique» ; cette situation évite ainsi les marchandages de prix inefficients et décourage les comportements opportunistes ; - par ailleurs cette relation de long terme s'effectuant par un partage du profit, le sous-traitant a la possibilité d'investir ; - enfin, le recours à la sous-traitance permet de maintenir les incitations du marché" (B. BAUDRY 1995, p. 36).**

Toutefois ces avantages ne se concrétisent qu'à partir du moment où il existe un système d'information efficient entre la firme parent et le sous-traitant, afin de coordonner les opérations de tous.

C'est le cas dans la firme J, où la structure d'échange d'informations est horizontale (à l'inverse de la firme A où la structure d'échange d'informations est verticale et hiérarchique). Dans ce type de structure, il n'y a pas de centralisation de la coordination (contrairement à la firme A). Chaque sous-traitant n'a qu'une connaissance imparfaite des techniques des autres sous-traitants, la coordination se faisant par apprentissage progressif entre sous-traitants voisins dans une chaîne amont-aval de relations

<sup>314</sup> Ici M. AOKI fait allusion au *Capital Keiretsu*, véritable micro système composé d'une firme principale qui entretient des relations de coopération avec des fournisseurs de premier rang, ces derniers étant eux-mêmes en rapport avec des sous-traitants de second rang et ainsi de suite (P. DULBECCO 1990).

<sup>315</sup> "(...) dans la firme A, 55 % de la valeur d'une automobile sont fournis par le marché, alors que ce pourcentage est de 75 % au Japon" (B. BAUDRY 1995, p. 35).

<sup>316</sup> Voir également les travaux de K. IMAI et H. ITAMI (1984).

fournisseur-utilisateur. En situation d'information imparfaite, cette structure est très efficace car l'organisation horizontale favorise l'apprentissage, ce qui permet d'améliorer progressivement la capacité à identifier les événements imprévus.

L'efficacité de la firme J est donc liée à sa réactivité, et ceci conduit à des avantages économiques : **"On peut appeler ces avantages des quasi-rentes relationnelles en ce sens qu'elles naissent de l'efficacité spéciale, au plan de l'information, des relations contractuelles dans le groupe des sous-traitants"** (M. AOKI 1988, p. 218). Aussi, la relation avec les fournisseurs n'est pas un jeu à somme nulle dans lequel l'un ne gagne qu'aux dépens de l'autre, mais une relation où les deux peuvent gagner (B. BAUDRY 1995). Le problème sera alors celui du partage de la quasi-rente.

Toutefois, M. AOKI souligne que pour que la coopération interentreprises puisse générer une quasi-rente, elle doit s'inscrire dans la durée. En effet :

dans une relation de court terme, un comportement opportuniste pourrait apparaître. L'introduction de la durée permet de substituer un état coopératif à l'état non coopératif initial. Comme on l'a déjà souligné, la durée des relations permet d'avoir une bonne connaissance technologique de l'autre, donc de surmonter l'asymétrie informationnelle. De plus, des comportements opportunistes ont peu de chances d'apparaître car ils entraîneraient pour les contractants des coûts liés à la perte du savoir-faire commun emmagasiné ;

la relation de long terme autorise un processus d'apprentissage continu, que ne permet pas une relation de courte durée<sup>317</sup>.

Pour résumer, on peut dire que les travaux de M. AOKI mettent l'accent sur une forme stable de coordination, qualifiée de quasi-intégration, qui génère une quasi-rente. Dans cette structure, la coordination ne s'effectue ni par les prix, ni par la direction. En fait, les acteurs apprennent progressivement à se coordonner mutuellement, en améliorant le traitement des événements imprévus ; les prix ou la direction sont secondaires. Cela provient du fait que M. AOKI s'inscrit dans une perspective de rationalité limitée de la firme parent, en introduisant des événements imparfaitement connus d'elle et des délais d'exécution de ses décisions ; aussi dans ces conditions la coordination par la direction est inefficace.

Au travers de l'analyse de la firme J, l'auteur montre que cette forme d'organisation rend possible des processus d'apprentissage<sup>318</sup> fondés sur l'articulation d'organisations (ateliers ou sous-traitants), lesquelles sont engagées dans des relations stables et durables de coopération. Le caractère stable de ces relations leur confère l'attribut d'investissement (L. THEVENOT 1985), car il y a bien établissement coûteux d'une relation stable mais dans la perspective d'un revenu à venir, notamment en termes d'apprentissage.

Dès lors, les frontières de l'organisation (firme J) ne sont pas très nettes. En effet, si on considère l'organisation comme constituée de divers ateliers, la délimitation entre postes de travail (ateliers) dans l'entreprise n'est pas formellement tracée. De

317

La théorie considère que l'organisation n'est pas constituée de capacités d'apprentissage, cf. Section 2.1.2. Le présent chapitre considère que l'organisation n'est pas constituée de capacités d'apprentissage, cf. Section 2.1.2.

considère une firme parente et ses sous-traitants, les sous-traitants constituent une zone intermédiaire entre le marché et l'entreprise. Dans les deux cas, la coordination s'effectue par apprentissage mutuel et non en référence à des formes générales codifiées. Ainsi, la façon dont les frontières de l'entreprise sont délimitées diffère entre la firme A et la firme J. L'extérieur de la firme A est constitué par le marché. La frontière de la firme est, dans ce cas, liée aux technologies coordonnées par la hiérarchie. Par contre les frontières de la firme J sont beaucoup moins nettes.

Finalement en mettant l'accent sur la stabilité et les bénéfices de la coopération, dans le même temps M. AOKI découvre un nouveau moyen de coordination que l'on peut appeler l'apprentissage relationnel. En effet, les acteurs apprennent progressivement à se coordonner mutuellement. Ce mode de coordination qui ne passe ni par le marché, ni par la hiérarchie, mais par des relations permanentes entre acteurs, est tout à fait intéressant au regard des relations prestataire-partenaire(s). En effet, dans ces relations-là, les prix ne peuvent être utiles à la coordination d'activités complémentaires puisqu'ils ne sont pas parlants : d'une part ils ne disent rien sur l'activité du partenaire, d'autre part le "*produit*" n'existant pas *ex ante*, le marché ne peut fonctionner correctement, enfin ils ne peuvent aider à organiser la production. De même, ce n'est pas une autorité particulière qui va permettre de coordonner les plans des contractants. Au contraire, ce sont les relations entre acteurs qui sont déterminantes dans la coordination des compétences, et la stabilité de la coopération va permettre de valoriser les acquis d'une connaissance mutuelle.

Mais la portée de l'analyse de M. AOKI est limitée parce qu'on ne sait pas comment les relations entre firmes émergent, comment les compétences se coordonnent, comment le savoir-faire collectif se construit. L'ambiguïté vient du fait que dans cette analyse tout est donné (il existerait une base de connaissance commune, une structure cognitive collective), alors qu'il serait plutôt intéressant d'analyser comment les relations émergent, comment les informations tacites circulent, comment les savoir-faire se construisent... Dit autrement, l'analyse des processus cognitifs, qui vont permettre un apprentissage relationnel (puis organisationnel), de même que l'analyse de la constitution des relations interfirmes, sont laissées de côté. En somme chez M. AOKI, la structure constituée de la firme et de ses partenaires, est une entité collective de traitement de l'information et d'allocation des ressources informationnelles, où l'apprentissage relationnel est parfait.

### 3 - Les modes de coordination des relations interfirmes

<sup>318</sup> Cette idée est également présente dans l'article de G. DOSI, D. TEECE, S. WINTER (1990), lesquels partent du concept de "*cohérence*". Ces auteurs considèrent l'entreprise comme un lieu où il est possible de développer des processus d'apprentissage internes à partir des actifs qui lui sont propres. Ce qui fait la spécificité de la firme est donc sa compétence qui s'appuie sur des savoirs et savoir-faire particuliers. Elle peut également enrichir ses actifs par des actifs complémentaires. Par conséquent, la firme subit d'un côté une contrainte d'irréversibilité liés à ses choix antérieurs ("*path dependency*"), mais dans le même temps elle cherche à faire évoluer ses savoirs et compétences pour répondre à la pression concurrentielle, en s'associant à d'autres par exemple. "*Ainsi, chaque entreprise coordonnée au sein de la forme hybride peut parfaitement mettre en avant une logique de cohérence, par un recentrage sur un métier, tout en s'associant aux autres pour bénéficier de métiers complémentaires et donc de compétences complémentaires*" (P. BOUVIER-PATRON 1993, p. 35). Aussi, les coopérations sont sources d'apprentissages organisationnels internes et d'apprentissages relationnels entre organisations.



L'analyse économique s'est donc fortement étendue. Le concept de marché, structure de gouvernance de référence, ou encore, lieu de coordination fondamental des activités économiques s'est vu opposé à la hiérarchie, mode de coordination alternatif. Plus tard, d'autres structures sont identifiées et notamment, O. E. WILLIAMSON a mis en évidence des arrangements institutionnels entre le marché de concurrence pure et parfaite et la hiérarchie, il s'agit des formes "*hybrides*". Mais comment ces formes organisationnelles "*hybrides*" sont-elles pilotées (C. MENARD 1997) ?

La littérature économique identifie trois principaux modes de coordination économique en général et de régulation des relations interentreprises en particulier : l'autorité, l'incitation et la confiance (a-). C. MENARD (1996, 1997), en s'inscrivant dans le prolongement des travaux de O. E. WILLIAMSON sur les formes organisationnelles hybrides, mettra plutôt l'accent sur l'autorité comme mode de coordination de cette structure (b-).

### **a - Les trois modes de coordination relevés dans la littérature économique**

L'autorité, c'est-à-dire le transfert du pouvoir de décision d'un agent envers un autre agent, représente une première forme de coordination. Elle apparaît dans les relations interfirmes quand le vendeur (sous-traitant) réalise une proportion significative de son chiffre d'affaires avec un seul client (donneur d'ordres) ou quand il ne peut pas rapidement et sans coût redéployer ses actifs vers un autre client.

Afin de lever l'incertitude de cette relation, l'autorité va être introduite au sein des relations interfirmes au travers notamment de contrats à court terme. Dans ce cas, le donneur d'ordres (le client) utilise la technique de la commande ouverte et répétitive : la commande initiale est, ou non, répétée à l'initiative du donneur d'ordres (client) qui s'engage dans ce cas sur des commandes de quelques mois. Un tel mécanisme n'offre aucune garantie au sous-traitant (vendeur). Cette relation d'autorité repose alors sur des dispositifs purement contractuels mais également sur des dispositifs extra contractuels<sup>319</sup> issus de la situation de dépendance économique du sous-traitant<sup>320</sup>. Elle procure au client deux avantages principaux :

elle permet au service d'achat d'opérer une diversification des risques et de faire face à d'éventuelles difficultés issues de la situation d'asymétrie informationnelle : rupture d'approvisionnement d'un vendeur, grève, retards de livraison, mauvaise qualité... ;

la technique de l'appel d'offres étant renouvelée systématiquement à intervalles très courts, il y a concurrence du grand nombre à chaque renégociation.

<sup>319</sup> La pratique des sources multiples, c'est-à-dire avoir au moins deux ou trois vendeurs pour la fabrication d'un produit, est considérée comme un mécanisme extra contractuel.

<sup>320</sup> "Il ne suffit pas de décrire les mécanismes concrets, implicites ou explicites, qui gèrent la transaction pour comprendre la nature de la relation contractuelle. Il faut aussi s'interroger sur l'amont du contrat, c'est-à-dire sur les capacités de chaque partie à imposer les «règles du jeu contractuel»" (B. BAUDRY 1995, p. 43).

Afin de surmonter l'incertitude interne inhérente aux relations interfirmes, l'autorité peut également instaurer un système de contrôle à tous les stades de la relation contractuelle et mettre en place des dispositifs de sanction. Mais un tel système est coûteux pour le donneur d'ordres. Dès lors, on conçoit l'intérêt d'incitations spécifiques (notamment l'*assurance-qualité*<sup>321</sup>) pour limiter ces coûts. Pour surmonter l'incertitude externe, l'autorité va privilégier une structure de gestion du contrat par le marché. Cette forme organisationnelle comporte donc à la fois des relations d'intégration et des relations de marché.

Ce moyen de coordination -l'autorité- apparaît alors d'autant plus efficace que les intérêts des partenaires divergent et que leur information diffère<sup>322</sup>. Si ces conditions sont réunies, l'autorité permettra alors la compatibilité des plans et la réduction de la situation d'asymétrie informationnelle.

Mais l'autorité bute sur trois limites :

- elle génère des coûts liés à la surveillance, au contrôle... qui pèsent sur les performances ;

- elle ne peut porter que sur le résultat à atteindre, et non sur les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre ce résultat. Elle ne peut pas supprimer une certaine part d'initiative du fournisseur ; le donneur d'ordres ne peut se substituer totalement au sous-traitant (vendeur) dans l'exercice de son travail, elle ne peut donc pas empêcher des retards, des défauts de qualité... Elle n'assure donc qu'une coordination partielle ;

- elle génère des effets pervers relatifs à l'insuffisance d'innovations et des investissements du vendeur.

Les mécanismes d'incitation sont multiples. Il peut s'agir de mécanismes qui vont trouver des solutions aux problèmes du "*hasard moral*" comme l'allongement de la durée de la

---

<sup>321</sup> L'*assurance-qualité* est définie comme l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences relatives à la qualité (B. BAUDRY 1995). En fait, c'est cette confiance qui va réduire les contrôles qui étaient réalisés auparavant à tous les stades du contrat.

<sup>322</sup> Cette situation de quasi-intégration verticale pourrait être interprétable en termes de théorie des jeux, car elle débouche sur le dilemme du prisonnier. Chacune des parties poursuivant son intérêt personnel, le résultat est alors inférieur à ce qu'il serait dans le cas d'une stratégie de coopération. Dans le cadre d'une stricte relation d'autorité, une stratégie agressive prédomine : le donneur d'ordres active la concurrence à chaque renégociation pour avoir les prix les plus bas, et renouvelle fréquemment son stock de sous-traitants. Le sous-traitant, n'étant jamais sûr que le contrat sera reconduit triche sur la qualité est accepte des ordres qu'il sait pertinemment ne pas pouvoir tenir. Ce mode de coordination est instable : l'acheteur peut rompre à tout moment la relation, le vendeur est peu motivé à entreprendre des efforts de modernisation de ses équipements (les commandes étant toujours à court terme). Aussi, dans un jeu à un seul coup, chacun des contractants choisira la stratégie agressive. En effet, si le fournisseur réalise que l'acheteur changera de fournisseur à la fin du contrat, l'acheteur doit s'attendre à de moins bonnes performances du vendeur qui se dira qu'il a peu à perdre.

relation ; en effet, le contrat à moyen terme (par rapport au contrat à court terme) est une procédure incitative, qui représente une assurance, une garantie par rapport au système de la commande répétitive. Il constitue finalement une incitation à coopérer. Ces mécanismes peuvent aussi être des réponses au problème de "sélection adverse" comme la mise en place d'une "assurance-qualité" ; il s'agit d'un dispositif *ex ante* qui correspond à un signal dont l'objectif est d'inciter le vendeur à révéler la véritable qualité de ses produits ; il permet donc de réduire le risque associé au contrat. Quand l'incertitude est très élevée, il semble que les incitations soient un mécanisme de coordination plus satisfaisant, et surtout moins coûteux, que l'autorité. En fait, l'incitation constitue un support puissant de coordination dans des logiques organisationnelles et non strictement marchandes, autrement dit dans des situations de partenariat. **"Le partenariat peut ainsi s'interpréter comme la mise en place d'une «structure incitative», destinée à accroître les performances des vendeurs"** (B. BAUDRY 1995, p. 64). Toutefois il est important que deux conditions soient réunies : la durée et l'intérêt de chaque firme à honorer correctement son contrat<sup>323</sup>. Dès lors, quand ces deux conditions sont réunies, la relation génère une quasi-rente et favorise la prise de risque et l'investissement à long terme, tout en suscitant un apprentissage inter-organisationnel. Dans ces conditions, l'opportunisme n'est plus un obstacle à la quasi-intégration : la tricherie est synonyme de pertes à long terme supérieures aux gains de court terme.

La confiance est un mode de coordination à part dans la mesure où elle ne peut être pré-définie. Elle se construit mais cette construction ne peut être un objectif déclaré de coordination. Selon B. BAUDRY (1995), il semble impossible de dissocier contrat et confiance, car contracter avec quelqu'un c'est déjà lui faire confiance. Autrement dit, la confiance est l'amont qui rend possible le contrat. La réputation ou l'ancienneté sont des éléments essentiels de la confiance. En effet, ils permettent de constituer un stock de valeurs dissuadant les comportements déloyaux qui priveraient les partenaires de cet effet de quasi-rente. Toutefois la confiance ne se réduit pas à un calcul économique dans une perspective d'optimisation. Elle est à relier à des mécanismes sociaux mettant en jeu par exemple le contexte social (normes d'obligation et de coopération)<sup>324</sup>, les relations interpersonnelles<sup>325</sup> ; la confiance peut également être reliée à des phénomènes de réciprocité<sup>326</sup>. Dès lors, la confiance conduit à une réduction du risque d'opportunisme, un allongement des relations d'affaires et une substitution de comportements coopératifs à des comportements non coopératifs.

<sup>323</sup> B. BAUDRY (1995, p. 79) parle alors du "cercle vertueux de la coopération interfirme" qu'il schématise de la façon suivante : contrat --> quasi rente --> répartition équitable de la quasi rente --> intérêt à la continuation ou au renouvellement du contrat --> nouveau contrat.

<sup>324</sup> Par exemple l'analyse des "districts industriels" et des "systèmes industriels localisés" met en avant l'importance des normes d'obligation et de coopération dans le processus de l'échange. "Systèmes de choix préférentiels", "croyances", "valeurs communes"... ces éléments font que l'échange économique se transforme en échange social. Certains comportements, *a priori* "irrationnels", peuvent se comprendre à partir du moment où on prend en compte le contexte social.

<sup>325</sup> Par exemple, le choix d'un fournisseur qui se fait à l'aide du "réseau" (c'est-à-dire de la connaissance personnelle des acteurs et de la stabilité de leurs liens) plutôt que par une procédure de recrutement "scientifique".

Pour conclure, on peut dire que finalement dans les relations interfirmes (prestataire-partenaire(s)), ces trois mécanismes de coordination se combinent : la confiance stimule les relations interfirmes, elle est un préalable à la contractualisation, les incitations favorisent les comportements loyaux, l'autorité exerce une pression qui pousse les partenaires à accroître leurs efforts.

En outre, il semble important d'éviter l'opposition entre modèles irréductibles (F. EYMARD-DUVERNAY 1989). En effet, il serait réducteur de croire que ces relations interfirmes relèvent d'un mode de coordination qui s'opposerait radicalement à la coordination marchande et/ou qui exclurait toute forme de coordination par la subordination hiérarchique. Par exemple le partenariat reste toujours limité dans le temps et ne supprime pas une remise en concurrence régulière sur les prix ; de même, le partenariat s'accompagne souvent d'exigences en termes de procédures, de certification, d'assurance-qualité... Aussi, les contrats "externes" ne sont pas réductibles à des formes de coordination marchandes *stricto sensu* : ces formes ne sont pas seulement fondées sur la responsabilisation et l'autonomie du "partenaire", elles sont assorties de contraintes et de formes de contrôle de l'activité de l'entreprise partenaire (J. BONAMY, N. MAY 1997).

### **b - C. MENARD et l'autorité comme mode de coordination de la "forme hybride"**

Les "*formes hybrides*" impliquent une dépendance significative entre actifs détenus par des unités autonomes (il y a mise en commun de ressources afin de générer de la rente), sans que cette spécificité justifie l'intégration dans une entreprise unifiée. La dépendance impose une continuité des relations et donc des mécanismes de coordination et de contrôle plus puissants que ceux du marché, sans qu'il y ait constitution d'une entité économiquement et juridiquement unifiée (C. MENARD 1997). En fait, pour C. MENARD (1997) on est dans le cas où le degré de spécificité des actifs est "moyen", mais suffisamment élevé pour créer une dépendance bilatérale exigeant coordination et contrôle plus étroits que ce que permet le marché, mais trop faible pour justifier l'intégration dans une entreprise unique, où les coûts administratifs risqueraient d'annuler les gains sur les coûts de transaction.

En fait, une question reste en suspens, elle est relative aux diverses modalités de pilotage de cette forme hybride étant donné qu'elle ne dispose pas d'une hiérarchie agissant comme "*une cour d'appel en dernier ressort*" dans une entreprise unifiée. La solution résidera en la mise en place d'une ou de plusieurs modalités de coordination complémentaire(s) aux contrats.

Si on revient à l'écriture formelle du contrat :  $C = C(p, k, s)$ , où  $p$  représente le prix,  $k$  le degré de spécificité des actifs impliqués et  $s$  les clauses de sauvegarde, dans le cadre

---

<sup>326</sup> C'est parce qu'il y a incomplétude du contrat que le phénomène de "réciprocité" intervient dans le cours de la transaction. Par exemple, lorsqu'un sous-traitant connaît des difficultés (irruption d'événements endogènes), il pourra bénéficier de l'aide du donneur d'ordre, et en retour le sous-traitant aura un geste en faveur du donneur d'ordres. Aussi, la réciprocité permet de soutenir l'apprentissage organisationnel, quand la relation est à long terme.

de la forme hybride, les prix jouent un rôle faible, mais la présence de fortes complémentarités des actifs va conférer un rôle considérable aux clauses portant sur la mise en commun de ces actifs (les clauses de sauvegarde). Cependant ces clauses sont difficiles à définir précisément et laissent une grande marge d'interprétation, d'où émergence de mécanismes d'adaptation et de contrôle pour protéger les partenaires des risques de comportements opportunistes.

Ces clauses d'adaptation et de contrôle peuvent être classées en quatre groupes :

- celles qui prévoient des "*procédures de résolution*" de conflits (par exemple si des chocs exogènes se manifestent des comités multipartites sont mis en place pour gérer et répartir les coûts) ;

- celles qui prévoient des "*zones de tolérance*" par rapport aux prix ou à la qualité par exemple ;

- celles qui prévoient des "*procédures de révélation d'informations*" pour garantir une certaine transparence ;

- celles qui prévoient des "*procédures d'arbitrages*" pour éviter, en cas de conflits, le recours coûteux à des instances externes à l'arrangement. Ces dernières clauses sont d'autant plus importantes que la "*forme hybride*" ne comporte pas d'instance hiérarchique qui pourrait utiliser son pouvoir discrétionnaire pour arbitrer.

Toutes ces caractéristiques contractuelles ont un point commun : elles visent à instaurer une coordination des partenaires (autonomes) à la transaction dans des situations où les indications du marché ne suffisent pas ou sont disponibles trop tardivement.

La "*forme hybride*" correspond donc à un arrangement particulier où les droits de propriété des partenaires restent distincts et où il n'y a pas d'instance détenant la capacité d'imposer les arbitrages<sup>327</sup>. C. MENARD (1997) propose le concept d'autorité comme moyen de penser la coordination dans les "*formes hybrides*". L'autorité correspond à "**(...) la délégation par des entités juridiquement distinctes du pouvoir de décision sur une sous-classe de leur domaine d'action. Une entité i a de l'autorité sur une entité j lorsque j consent à transférer ex ante la capacité de décider à i sur une classe d'action A tout en maintenant des droits de propriétés eu égard aux effets de cette action**" (C. MENARD 1997, p. 746). Le terme "autorité" renvoie donc à un droit de commande (de direction) contractuellement acquis par celui ou ceux qui en sont investis. Cette notion doit être distinguée de celle de "pouvoir" qui renvoie à l'idée que certains

<sup>327</sup> Cette situation est totalement différente de la relation hiérarchique qui est caractérisée par des asymétries non négociables, où un "supérieur" détient les droits de contrôle et de supervision. Il commande c'est-à-dire qu'il peut assigner les tâches, déterminer les positions respectives des membres, contraindre leurs actions (dans les limites légales). C'est une relation d'ordre décrite par un arbre renversé. La capacité de commander se justifie par l'asymétrie des droits de propriété qui permet à la hiérarchie d'opérer comme sa propre "*cour d'appel en dernier ressort*" (O. E. WILLIAMSON 1985).

agents sont en mesure d'imposer le primat de leurs objectifs individuels à d'autres (E. BROUSSEAU 1993).

La caractéristique déterminante de ce concept d'autorité est l'intentionnalité, c'est-à-dire qu'entre les partenaires il y a des accords explicites et une possibilité de réversibilité. Autrement dit, l'accent est mis sur l'exigence de consentement mutuel, cela signifie également que les choix effectués peuvent toujours être réexaminés. Une autre caractéristique du concept d'autorité est la symétrie des droits de propriété, c'est-à-dire que l'efficacité de l'instance qui doit mettre en oeuvre les décisions d'intérêt commun, résulte soit de mécanismes explicites de détermination des choix (exemple de l'assemblée de copropriétaires), soit de mécanismes faisant appel à la confiance réciproque.

Concrètement les modalités possibles de l'exercice de l'autorité sont les suivantes (C. MENARD 1997) :

- l'influence qu'exercent certaines entités sur d'autres, pour des raisons historiques, de compétences, de connivence ;

- la confiance, forme de coopération plus efficace que la relation contractuelle dans des secteurs évolutifs où l'incertitude est très forte ;

- le leadership réservé à une grande entreprise plutôt qu'à de nombreuses autres, pour des raisons de capacités financières ou décisionnelles ;

- la création d'une institution ad hoc qui cherche à instaurer un ordre dans les relations entre les participants.

***"Ainsi l'autorité correspond à l'instauration d'un ordre privé entre entités autonomes. Elle constitue un mode de pilotage discrétionnaire, distinct de la relation hiérarchique propre aux organisations, mais aussi d'une pure relation marchande fondée sur l'ajustement par les prix" (C. MENARD 1997, p. 747).***

La difficulté sera alors pour l'autorité de réaliser le partage de la rente générée par la forme hybride<sup>328</sup>. Cette difficulté est liée au fait que chacune des entités est autonome et conserve ses droits de propriété, et en même temps met en commun des ressources, d'où un risque de comportements opportunistes d'autant plus grand que l'incertitude affectant l'environnement est grande et que de nombreux facteurs sont non observables (par exemple difficulté d'évaluer les contributions respectives des partenaires au résultat).

La solution réside en la mise en place de mécanismes incitatifs. Deux mécanismes incitatifs sont proposés : soit des incitations reliées à des données observables (lesquelles

---

<sup>328</sup> L'industrie du poulet en France (C. MENARD 1996) peut être considérée comme une structure "hybride", laquelle grâce à la mise en commun des ressources provenant d'entités autonomes (entreprises d'incubation et de sélection de poussins, producteurs de poulets, fournisseurs de nourriture, abattoirs, distributeurs) permet de générer une rente ; une étude de *INRA* révèle qu'en 1992 la marge brute sur le kilo de poulet label "vif" était de 1,92 F, contre 0,67 F pour le poulet standard.

donnent lieu à un pilotage relativement automatique)<sup>329</sup>, soit des incitations associées à des éléments non observables de la rente (donnant lieu à un pilotage discrétionnaire, où l'autorité va jouer un rôle déterminant). Bien évidemment la situation la plus délicate est celle où existe une composante non observable. Dès lors, dans ce cas, la gestion de la rente dans la forme hybride est d'autant plus complexe que l'incertitude est grande et qu'elle porte sur des processus (et plus seulement sur des résultats). Par exemple, dans le cas d'une prestation de conseil qui fait appel à divers consultants de cabinets différents, il est impossible d'anticiper les contributions de chacun (et donc de déterminer des clauses contractuelles relativement précises *ex ante*) et de mesurer le poids de ces contributions dans le résultat final (car imprévisibilité du résultat et différé d'évaluation). Dans ces conditions, les risques contractuels deviennent considérables et ne peuvent être gérés que de façon discrétionnaire et la répartition de la rente dépendra des modalités d'exercice de l'autorité (C. MENARD). D'après l'analyse transactionnelle, plus les actifs impliqués sont spécifiques, plus forte est la tendance à substituer une forme de gouvernement "*ad hoc*" aux mécanismes tels que la confiance mutuelle ou le leadership dans la répartition de la rente.

L'analyse de C. MENARD sur la coordination de la forme hybride est intéressante dans la mesure où elle approfondit les travaux de O. E. WILLIAMSON en basant la réflexion sur le concept d'autorité comme mécanisme de coordination. Aussi, ce concept décliné de diverses façons (influence, confiance, leadership, institutions *ad hoc*) apparaît comme vecteur de stabilité et réducteur d'incertitude dans la forme hybride.

Toutefois, C. MENARD bute sur le problème du partage de la rente dans des situations où des éléments sont non observables. L'auteur ne voit d'autres solutions qu'une gestion discrétionnaire. Aussi cette analyse est-elle limitée dans l'explication du partage de la rente dans le cadre de relation prestataire-partenaire(s), puisqu'il s'agit ici d'activités en commun, hautement "immatérielles" et où le résultat ne peut être évalué (quand il peut être observé) que de manière différée. Il s'avère en effet délicat de mesurer les contributions du prestataire, du partenaire mais aussi de déduire du résultat la contribution du client (puisque'il y a coproduction c'est-à-dire engagement dynamique du client)... A ceci s'ajoute également le problème de la propriété de la prestation réalisée en commun. De plus, l'analyse fait totalement abstraction de la question des effets de la production dans le cadre d'une structure organisationnelle hybride (quels sont les effets pour le prestataire, pour le(s) partenaire(s) ?).

Cela dit, bien qu'il y ait quelques lacunes dans l'explication de la coordination de la production en commun (coordination des relations interfirmes), cette approche aborde toutefois la question de la constitution de ces relations. En effet, en mettant l'accent sur l'importance d'un consentement mutuel entre les partenaires, l'auteur fait du même coup allusion à la phase de négociation préalable à la contractualisation. Reste que les

---

<sup>329</sup> Pour ce premier type d'incitations, C. MENARD (1997) donne un exemple lié à l'aviculture. La répartition de la rente est basée sur la classification ordinale des performances relatives des partenaires. On a affaire à un système de type tournoi, comprenant une composante proportionnelle à l'output relatif, destinée à partager le risque entre partenaires et à réduire les comportements opportunistes ; et une composante, par exemple sous forme de bonus, dépendant de l'écart des performances individuelles par rapport à la moyenne.

processus de choix des partenaires (phase préalable à la négociation) ne sont pas abordés.

### Conclusion B

Longtemps ignorées dans la littérature économique, les relations interfirmes vont peu à peu être introduites, notamment avec les travaux de O. E. WILLIAMSON sur la forme "*hybride*". La prise en compte de ces relations permet alors de dépasser la dichotomie traditionnelle firme-marché et d'orienter les réflexions vers des analyses plus crédibles des relations économiques (G. B. RICHARDSON). Les relations interfirmes existent à partir du moment où deux ou plusieurs organisations indépendantes doivent s'entendre pour harmoniser à l'avance leur plan. De plus, M. AOKI a montré que cette forme de coopération était stable et génératrice d'une quasi-rente. Des difficultés vont apparaître dans le partage de la quasi-rente quand les contributions des partenaires ne seront pas observables.

Pour coordonner ces relations, divers dispositifs existent : l'autorité, les incitations, la confiance. Les différentes théories économiques questionnées dans cette partie nous ont donc apporté des éléments importants quant aux rouages de la coordination interfirme, laquelle ne conduit pas uniquement à l'allocation (échange) mais aussi à la création de ressources (production). De même, ces mécanismes de coordination apparaissent non seulement utiles pour lier instantanément les firmes, mais aussi pour créer des liens intertemporels entre ces firmes (et les individus qui les composent).

Dans le cadre du conseil en management, il n'est pas rare de voir un cabinet de conseil (ou un conseil indépendant) faire appel à un autre (ou plusieurs autres) quand la mission déborde de son métier. Ce cabinet s'entoure donc de "*compétences de support*" (J. GADREY *et alii* 1992) pour mener à bien la mission. Bien évidemment et surtout quand il s'agit d'activités "immatérielles", il est difficile de distinguer les contributions de chacun au résultat final, de même qu'il est délicat de repérer les "tire-au-flanc" ou de mesurer le résultat final, c'est-à-dire le résultat médiateur (qui s'observe souvent à plus ou moins long terme). Il nous semble que la quasi-rente, que pourrait retirer les différents partenaires, ne s'exprime pas uniquement en termes monétaires (d'autant plus qu'il faudrait pouvoir la mesurer), mais en termes d'expériences et d'apprentissages, de connaissances et d'informations nouvelles, de liens particuliers (aspects relationnels)...., qui pourront être mobilisés par la suite par chacun. En somme, cette quasi-rente correspond à des externalités. A chacun des partenaires de bien assimiler, intégrer, "médiatiser" ces éléments nouveaux pour les réutiliser plus tard.

Parmi l'ensemble des approches passées en revue dans cette sous-section, la difficulté a été d'analyser l'étape préalable à la coordination (phase amont) mais aussi de présenter clairement les externalités (phase aval). En effet, dans la relation entre un prestataire et son (ou ses) partenaire(s), la phase préalable d'engagement des acteurs est cruciale pour la suite et pour la qualité de la relation (et de la prestation), elle dépend fortement des expériences passées, de la confiance que chacun des acteurs attribue à l'autre... C'est à ce moment-là que le contrat sera spécifié, que les engagements réciproques seront définis, que les rôles de chacun seront délimités. Même si le contrat



est incomplet, il permet de "planter le décor", de définir les conduites à tenir, les comportements réciproques. Pour ce qui est des externalités ou de la quasi rente, la présentation ne permet pas de souligner suffisamment les conséquences dynamiques de ces divers effets. Par exemple, quand deux cabinets coopèrent pour une prestation donnée, forcément il y aura transfert d'informations, ou de connaissances, procédures, méthodologies, astuces..., mais aussi il pourra y avoir création de nouvelles connaissances, savoirs, astuces... Ainsi la coopération est source d'échanges mais aussi de production. Cela dit, ces échanges ou ces productions n'auront d'impact sur chacune des parties, que s'il y a appropriation, d'où l'intérêt de mettre l'accent sur les processus cognitifs (pas suffisamment éclairés dans toutes les approches citées de cette sous-section). On peut également rajouter une limite supplémentaire à ces approches : elle touche au problème de la propriété du "*produit*". En effet, et surtout lorsque la coopération conduit à une innovation de service, on peut se demander à qui appartient cette innovation.

Dès lors, quand on confronte ces différentes approches à la réalité du conseil, on s'aperçoit vite de leurs limites : elles s'intéressent à la coordination dans la phase de production et laissent de côté la phase de négociation (c'est-à-dire la phase de constitution des relations interfirmes) et les conséquences dynamiques de cette production en commun sur chacune des parties.

## **Conclusion Section 2**

---

Au terme de cette section, nous avons pu interroger des théories économiques qui tentent d'expliquer le fonctionnement du marché ; certaines apportent une réponse globale dans le sens où l'analyse portait à la fois sur la constitution du marché et sur la production en commun, d'autres ne mettaient l'accent que sur la coordination externe.

La plupart s'inscrivait dans une logique d'économie industrielle. Même si les différences sont nombreuses entre activités industrielles et de service (par exemple dans la preuve de la réalisation -exécution- du "*produit*"<sup>330</sup>), sur certains points elles ont tendance à se rapprocher, notamment concernant les frontières de l'organisation (le client entre de plus en plus dans l'entreprise industrielle sur la qualité, la quantité, la conception, de même le consultant s'insère dans l'univers particulier de son client), concernant également l'externalisation (le recentrage sur le métier de base ou la spécialisation flexible, phénomène qui touche l'industrie comme les services). Aussi ces divers points communs justifient-ils le détour par l'économie des relations interfirmes industrielles. Mais il ne s'agit pas de tomber dans l'excès et faire de tous les éclairages apportés par ces analyses "industrielles" des éclairages pertinents concernant le fonctionnement du marché du conseil. Il s'agissait donc de faire la part des choses et de montrer à chaque fois l'intérêt et les limites de chacune des théories passées en revue.

Dans cette deuxième section, nous avons souligné l'existence d'acteurs variés (clients, partenaires), aux objectifs et rôles différents, qui transitent aux frontières de

---

<sup>330</sup> La preuve est beaucoup plus tangible pour les biens -livraison, bon fonctionnement d'un objet, conformité à des normes- que pour les services.

l'organisation de service, et dont elle a besoin pour produire. Aussi cherchera-t-elle à coordonner ses activités avec celles de ses clients et avec celles de ses partenaires.

Cette coordination s'effectue par différents vecteurs : par les contrats, les conventions ou la confiance pour la coordination de la relation de service ; par l'autorité, les incitations et la confiance pour les relations prestataire-partenaire(s). Ces modalités sont donc variées (plus ou moins formelles, plus ou moins informelles), mais toutes visent à compléter les contrats qui sont incomplets (ils ne peuvent spécifier toutes les éventualités dans les relations prestataire-client et dans les relations prestataire-partenaires).

Toutefois, ces mécanismes de coordination externes ne doivent pas seulement faciliter l'usage de ressources, ils doivent permettre également la création de ressources. Dans le cadre d'activités de conseil en management, passer d'une problématique de l'échange à une problématique de la production est fondamental étant donné qu'il s'agit pour le consultant de produire une prestation, qui n'existe pas au départ, avec un client et parfois avec des partenaires (coproduction). L'efficacité de la coordination externe (mixage de tous les mécanismes) sera donc en relation directe avec la capacité à mettre en mouvement la coproduction dans la relation de service et dans les relations prestataire-partenaire(s), c'est-à-dire à dynamiser les engagements de chacun afin de réaliser une prestation opérationnelle dont on ne connaît pas au départ les contours précis. Aussi ***"le résultat à obtenir est un «produit» en construction, qui se construit dans une dynamique d'interrelations"*** (A. BARCET, J. BONAMY 1997, p. 11).

## Conclusion Partie 2

La première partie de notre travail, centrée sur la présentation du marché du conseil en management, a conduit à mettre en évidence certaines de ses spécificités : ce marché est non réglementé et plutôt complexe, car les acteurs sont nombreux, variés et interdépendants. Aussi, cela nous conduisait-il à nous interroger sur le fonctionnement de ce système complexe. Bien évidemment, au cours de notre première partie nous avons pu relever et donc souligner certains dispositifs facilitant la constitution du marché et la production en commun, mais il était important de "creuser" davantage afin d'apporter une explication plus approfondie et plus solide du fonctionnement du marché du conseil.

Pour ce faire, nous avons effectué un détour par la théorie économique, avec dans un premier temps (section 1) un questionnement des théories de l'entreprise, puis dans un second temps (section 2), un questionnement des théories s'intéressant aux relations externes. A l'inverse de la problématique de la coordination de la production en commun (très largement abordée), celle de la constitution du marché est peu abordée par les différentes théories économiques. Dans la plupart des analyses, les relations préexistent, le marché est constitué, alors que dans la réalité (cf. partie 1), la rencontre de l'offre et de la demande n'est pas instantanée et automatique. Cela provient surtout de la spécificité du *"produit-conseil"* qui n'existe pas au départ. Comme ces problèmes de constitution du marché sont peu abordés par la théorie économique, nous centrons cette conclusion sur l'aspect coordination de la production très largement développé dans les théories.

L'examen de la littérature économique auquel on a procédé montre que l'introduction de situation où l'incertitude est grande, où la qualité des "*produits*" est mal définie, où les contributions individuelles sont difficilement observables... (situation correspondant au conseil en management), constitue un point sensible à la coordination par le marché, d'où l'intérêt d'orienter la réflexion vers la prise en compte de formes de coordination alternatives. Parmi les mécanismes de coordination relevés tout au long de cette partie, on remarque en fait qu'il y a une pluralité des formes d'accords auxquelles peuvent recourir les acteurs pour soutenir leurs actions. Cette variété des modalités de coordination vient du fait que les problèmes de coordination se posent à différents niveaux et donc selon les niveaux les réponses ne seront pas les mêmes. On a des problèmes de coordination dans le cabinet (intrafirme) et dans l'activité productive (interfirme) ; dans le cas du conseil la coordination doit se faire également avec le client d'où l'intégration de la coordination dans la relation de service. Coordonner ce système complexe ressemble alors à un jeu ouvert entre plusieurs modes de coordination ce qui évite de s'enfermer dans un modèle unique (F. EYMARD-DUVERNAY 1989).

D'une manière générale, la littérature économique nous a permis de relever à la fois des mécanismes de coordination plutôt directs et d'autres plutôt indirects, sans qu'aucun de ces mécanismes ne s'impose. Les premiers passent notamment par l'autorité et le contrôle direct des actions des individus (quand il est possible) et dans ce cas il faut bien évidemment que quelqu'un s'affaire à cette tâche (dans la firme le contrôle est réalisée par le dirigeant ; dans les relations interfirmes, par le donneur d'ordres ou par des institutions compétentes). L'autorité n'étant pas toujours très stimulante et efficace, et le contrôle étant coûteux, le tissage de liens multidimensionnels au fil du temps (confiance, réputation, conventions, repères collectifs, routines, etc.) apparaît alors comme une solution intéressante, stimulante, et permettant de limiter les coûts de contrôle. C'est pourquoi il est important de souligner "*la force des liens faibles*" (M. S. GRANOVETTER 1973) dans les relations sociales, c'est-à-dire la force des liens interpersonnels, informels et implicites. Ceci nous amène aussi à souligner le rôle des relations sources de solidarité et de qualité du lien social (P. VELTZ 1996) et donc d'efficacité.

En outre, les théories présentées peuvent être regroupées en deux catégories : d'un côté celles qui se situent dans une problématique de l'échange (théorie des droits de propriété, théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction), de l'autre celles qui se situent plutôt dans une problématique de la production (théories centrées sur la coopération avec M. AOKI, D. M. KREPS, F. EYMARD-DUVERNAY, théorie évolutionniste, G. B. RICHARDSON). Dans les premières, on postule que le travailleur adopte un comportement optimal qui maximise sa productivité et on ne se préoccupe pas de savoir s'il doit coordonner "techniquement" ses interventions dans le temps et dans l'espace avec ses collègues. On néglige donc le problème de l'organisation du travail et le problème de l'organisation de la production. De plus, les savoir-faire et qualifications nécessaires à la production préexistent, le problème de l'apparition et de la création de ressources est exogénéisé. Les évolutionnistes vont, au contraire, reconnaître que si les inputs nécessaires à la production ne sont pas disponibles *ex ante*, certains agents devront non seulement réunir des ressources, mais aussi s'en servir pour créer les facteurs non existants. Pour M. AOKI, D. M. KREPS ou F. EYMARD-DUVERNAY, les

agents vont créer des ressources particulières (innovations organisationnelles, repères collectifs, conventions, représentations particulières) qui vont faciliter leur coordination. Toutefois, ce glissement vers une problématique de la production (qui donne plus d'épaisseur à la firme) induit l'apparition de problèmes de coordination supplémentaires (G. B. RICHARDSON). En effet, **"Non seulement les agents doivent minimiser les coûts de recherche, de tâtonnement, d'anti-sélection, de «risque» mais en plus ils doivent mettre au point des arrangements contractuels qui assurent efficacement l'intervention des différents inputs ainsi que la création de ressources productives nécessaires"** (E. BROUSSEAU 1993, pp. 16-17). Le statut du contrat change : il ne doit plus seulement permettre d'accéder aux ressources, mais d'en assurer le meilleur usage et d'en créer de nouvelles.

Reste que l'on peut formuler une critique générale à l'égard de l'ensemble des théories présentées : aucune d'elles, confrontée à la spécificité de la firme de conseil et de ses relations externes, n'apporte d'éclairage pertinent. Plus précisément, nous souhaitons comprendre comment se coordonne ce système complexe, mais aucune des théories n'apportent de réponses complètes car elles ont toutes des visions partielles, selon leurs problématiques, leurs hypothèses, alors qu'il serait intéressant d'avoir une approche théorique qui imbrique les différents mécanismes.

Cette critique est surtout liée au fait que le conseil n'est pas une activité qui a des problèmes généraux à toutes les firmes. La firme de conseil est une firme qui a des problèmes spécifiques, une organisation spécifique, des manières de produire spécifiques (L. REBOUD 1997). Par exemple, en matière juridique, la conception traditionnelle du contrat entre deux parties n'apporte plus de réponses suffisantes aux questions nouvelles qui sont posées par la relation de service : la prestation étant coproduite et l'évaluation des effets difficile, en cas de problèmes comment déterminer les responsabilités. En matière de droit du travail, le lien de subordination est remis en cause par le développement de l'autonomie et de la professionnalisation (le consultant est "maître du faire"). En matière de droit de la propriété intellectuelle, l'innovation pose les problèmes de reconnaissance et de respect ; l'innovation est le fruit du travail d'un client, d'un prestataire et parfois d'un partenaire extérieur, aussi, à qui appartient-elle, comment la protéger ? En ce qui concerne la production, le conseil est une activité de production où les effets dépendront fortement de l'implication du client (c'est-à-dire de la façon dont il s'approprie les informations transmises par le consultant), d'où l'intérêt d'un engagement dynamique du client beaucoup plus important que dans d'autres types de production. Comme on a souvent pu le relever dans cette deuxième partie, les théories économiques sont incapables de rendre compte de la spécificité de la firme de conseil et du fonctionnement du marché.

Dès lors, notre troisième partie consistera à reconstruire la réalité du fonctionnement du marché du conseil en essayant d'éclairer d'un côté, les mécanismes de constitution du marché et de l'autre, les mécanismes de coordination de la production en commun.

## PARTIE 3 LE FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ DU CONSEIL

Afin de bien saisir les orientations qui seront prises dans cette troisième partie, il nous semble nécessaire de faire un bilan rapide des deux parties précédentes.

La première, tout en précisant les contours du marché du conseil en management (caractéristiques des offreurs, des demandeurs...), cherchait également à décrire son fonctionnement. De cette description, il ressort des problèmes de constitution du marché (ajustement offre-demande) et de coordination (production en commun), ces problèmes étant bien évidemment liés à la spécificité des activités de conseil. Il ressort également des solutions à ces problèmes ; elles sont mises en place par les acteurs du conseil, ce qui traduit le caractère "auto-discipliné" de ce marché.

Dans la deuxième partie, nous avons choisi de questionner différentes théories économiques pour aller au-delà de cette description et comprendre le fonctionnement de ce marché. Plus précisément, il s'agissait de confronter les réponses théoriques concernant le fonctionnement des marchés, à la réalité du conseil. Finalement, il ressort qu'aucune des théories n'est capable de prendre en compte la spécificité de la firme de conseil et de ses relations externes ; aucune n'apporte de réponses complètes et satisfaisantes qui permettraient de comprendre le fonctionnement réel du marché du conseil. C'est pourquoi une troisième partie s'impose ; elle va chercher à reconstruire la réalité en essayant d'éclairer les mécanismes facilitant la constitution du marché et la production en commun.

Pour apporter une réponse précise, il nous a semblé important de revenir sur les caractéristiques spécifiques du conseil en management. Autrement dit, nous avons d'abord cherché (section 1) à mettre l'accent sur trois notions particulières qui permettent de distinguer très nettement les activités de conseil d'autres activités (de service ou industrielles). Ces trois notions (ou encore ces trois dimensions) -la singularité, le temps, les proximités-, tout en structurant les connaissances des parties précédentes, amènent à exclure toute logique de rationalité parfaite (donc pas de maximisation), à se placer dans une perspective dynamique (d'où refus des théories qui sont dans l'instantané) et à donner un support aux processus mis en évidence. Ces dimensions nous semblent devoir être considérées comme les trois grandes idées de base qui pourraient caractériser une économie des services (du type conseil).

Après une représentation synthétique et plutôt littéraire des dimensions du conseil, dans une deuxième section nous avons choisi de travailler sur une représentation plus schématique qui met l'accent d'une part, sur les relations entre acteurs (nombreux, variés et interdépendants) et les aspects contextualisant ces relations (proximités), d'autre part, sur l'interpénétration de l'échange, de la production et de l'usage dans la production de conseil, et enfin, sur les mécanismes de validation et d'évaluation. Plus précisément, avec cette représentation nous voulons montrer que la performance économique dans le conseil implique des relations (des contacts) qui amènent à prendre en compte l'importance des proximités entre acteurs (spatiale, socio-économique, cognitive) et des réseaux (personnels, professionnels, locaux spontanés ou institutionnalisés).

Ces deux sections "structurantes" nous permettent alors d'expliquer le fonctionnement du marché du conseil (section 3). Mais cette réponse doit nécessairement prendre en compte les actions et réactions d'acteurs, autrement dit, elle doit s'appuyer sur une approche dynamique systémique, afin de coller à la réalité économique des activités de conseil en management. C'est pourquoi nous avons choisi d'expliquer le fonctionnement du marché, à l'aide du concept d'auto-organisation. Ce dernier permet de considérer le marché du conseil comme un système en auto-organisation, c'est-à-dire comme un système qui modifie sa structure de base en fonction de son expérience et de son environnement. En d'autres termes, la structure du marché, ou son auto-organisation, est fortement dépendante des interactions entre individus et de l'organisation des échanges. Ce concept, parce qu'il nous pousse à questionner la dynamique micro-économique, va alors nous aider à repérer **"les «lois» invisibles, produites par le groupe et qui structurent le groupe"** (O. HENRY, C. SAUVIAT 1991, p. 35), c'est-à-dire les conditions de structuration et de développement propres au marché du conseil en management.

Précisons également que toutes les sections s'appuient directement ou indirectement sur l'étude de la dynamique des services dans l'agglomération lyonnaise (cf. A. GRIMAND *et alii* 1999) à laquelle nous avons participé. D'une manière générale, cette participation a permis d'apporter un peu plus de crédibilité et d'arguments à ce travail et notamment à cette troisième partie. En effet, qu'il s'agisse des trois réalités fondamentales d'une économie des services (section 1), de la représentation (schématique) de l'activité de conseil (section 2) ou encore des explications au fonctionnement du marché proposées (section 3), tous ces aspects "ressentis" dans une approche de type bibliographique se

sont vus confirmés dans une approche "terrain" (entretiens).

## **Section 1 - Les spécificités du conseil ou les trois réalités fondamentales de l'économie des services**

A l'issue des deux parties précédentes, et en prenant du recul, il nous semble que trois dimensions importantes, sous-jacentes jusque-là, surgissent et viennent structurer notre réflexion quant aux spécificités du conseil. La première, la singularité, souligne le caractère non rationnel du conseil, où ce sont des autonomies qui fonctionnent ; la seconde, le temps, place l'activité dans une perspective dynamique ; la troisième, la proximité (et ses différentes déclinaisons), cherche à donner un support à toutes les relations mises en évidence. On se retrouve finalement face à un triangle dont les sommets (singularité, temps, proximités) correspondent aux trois idées de base de l'économie des services (du type conseil). Si beaucoup de dimensions avaient été évacuées longtemps de la théorie économique (l'homme, l'histoire, le contexte, etc.), leur réintégration s'impose quand on s'intéresse à l'activité de conseil.

Cette section sera découpée en trois sous-sections, chacune d'elles présentant un sommet du triangle.

### **A - La singularité**

---

La première grande idée de base caractérisant une économie des services (du type conseil) est celle de singularité. Plus précisément, quelles que soient les dimensions exposées (concurrence, engagements, processus de prestation, résultat...), à chaque fois l'individu, ses habitudes, ses représentations, son jugement..., interviennent de façon déterminante dans leur structuration, autrement dit, la singularité devient un trait caractéristique essentiel émergeant de l'action autonome des acteurs.

Nous allons ici revenir sur les différentes facettes de la singularité, qui n'étaient pas jusque-là précisément abordées. En fait nous faisons souvent allusion à cette dimension (c'est-à-dire au rôle du sujet pensant qui se distingue de tous les autres par sa subjectivité, son histoire, sa spécificité), mais sans jamais utiliser de notion précise, parlante, synthétique. A présent, nous considérons la singularité comme centrale ou comme un axe selon lequel la théorie devrait s'orienter pour rendre compte de la réalité d'une économie des services.

Ainsi, la singularité est plurielle ; elle peut être relevée dans les formes de la concurrence (1-), dans les engagements des acteurs (2-), dans la construction de la solution, totalement dépendante de l'action des individus (3-), dans l'évaluation forcément qualitative et pluraliste (4-).

#### **1 - La singularité dans les stratégies de différenciation des cabinets**

Tout serait beaucoup plus simple en termes de lisibilité pour les clients, si les mécanismes de marché étaient efficaces c'est-à-dire s'ils remplissaient leurs fonctions habituelles de fixation des prix<sup>331</sup>, production d'informations, coordination... Mais les informations sur les prix que produisent les marchés sont très insuffisantes et les parties concernées ne bénéficient pas d'informations pertinentes pour prendre leurs décisions (pas d'"*informations symétriques*"). Pour que le marché assure ses fonctions de formation des prix et d'allocation des ressources, il faudrait que les offres et les demandes confrontées les unes aux autres soient visibles. Mais ce n'est pas le cas et dans ces conditions on dit que le marché du conseil n'est pas transparent.

**"(...) il n'y a pas ou ne peut pas y avoir de prix affichés ou annoncés, faute de pouvoir définir l'unité du produit et par conséquent le prix de cette unité de produit. Il n'y a pas, à proprement parler, de production d'informations sur les prix pratiqués pour des unités de produits ou de services : tout simplement parce que l'on ne peut définir ces unités de services, par référence à des spécifications techniques"** (J. DE BANDT 1995, p. 99). L'auteur ne dit pas qu'il n'y a pas de prix, il ne dit pas non plus qu'il n'y a pas de marché, il dit qu'il n'y a pas d'unité de conseil, on ne peut donc définir le prix de cette unité. Il est toujours possible d'obtenir des indications relatives aux tarifs pratiqués par unités de temps (tarif homme-heure, homme-jours, homme-mois), mais ce ne sont que des indications sur le prix d'un intrant et pas du prix du "*produit*" (ce n'est pas le prix du résultat, c'est le prix de ce qui est nécessaire pour qu'un résultat soit là). Il est également possible d'obtenir un devis indiquant une somme forfaitaire, correspondant non pas à autant d'unités de service, mais globalement à l'opération spécifique qui est demandée. Toutefois si un client fait faire plusieurs devis par plusieurs cabinets concurrents, les montants forfaitaires vont varier dans des proportions considérables, ce qui renforce l'ambiguïté concernant la qualité du service.

Dès lors, comment l'ajustement réciproque de l'offre et de la demande peut-il se réaliser sans un système public d'information ? Selon J. DE BANDT (1995), pour pouvoir faire des comparaisons et conclure au meilleur rapport qualité-prix, il faudrait pouvoir comparer :

- . les niveaux de compétences du cabinet en fonction des investissements non matériels, des expériences et apprentissages accumulés... ;
- . les niveaux de compétences (capacités, formations, expériences) des personnes affectées à l'opération ;
- . les temps jugés nécessaires et/ou effectivement consacrés ;
- . les diverses dimensions qualitatives de la prestation (la "*qualité du service*").

---

<sup>331</sup> Pour être un peu moins catégorique, nous dirons simplement qu'il y a des prix, des références, il y a des instances qui sont amenées à publier des prix (telles que les *DRIRE*) mais le prix ne signifie pas grand chose en termes de qualité de la prestation.



Tous ces aspects ne peuvent être mesurés de manière précise du fait de leur caractère qualitatif ; de même, aucun instrument n'existe qui permettrait d'identifier, de recenser et de comparer les qualités. Le marché est donc peu transparent et les clients ont bien du mal à obtenir des informations permettant de comparer les prix et qualités des unités de service (qui n'existent pas).

Ainsi, la concurrence en termes de prix joue peu<sup>332</sup>. Mais cela ne signifie pas que les clients ne sont pas sensibles aux coûts des prestations de service, cela signifie plutôt que les prestataires ne sont pas sélectionnés en fonction des différences de tarifs ou de prix pratiqués par les uns ou les autres<sup>333</sup>.

La concurrence joue plutôt sur la base de tout ce qui accroît (ou paraît accroître) la qualité des prestations de service, par exemple : la taille, la spécialisation, les expériences accumulées, l'appartenance à un groupe ou réseau, la référence à des normes, labels... Tous ces éléments sont autant de signaux envoyés par le prestataire pour motiver les clients potentiels à recourir à son cabinet et surtout pour marquer sa différence, sa singularité, d'autant plus que la concurrence sur le marché du conseil est assez forte<sup>334</sup>. Finalement, comme les consultants en concurrence ne peuvent jouer sur les prix pour attirer de nouveaux clients et comme les comparaisons sont délicates (les conseils correspondent à des "*produits*" non homogènes), c'est la concurrence non-prix qui va prendre le relais pour guider les choix. On peut aller encore plus loin et dire que tous ces signaux envoyés par le prestataire sont autant d'éléments qui lui permettent de construire son image auprès des clients. L'image correspond donc à la réputation ou plutôt à la perception qu'en ont les clients potentiels : l'image de compétence, les ressources, l'accès aux informations, l'expérience, le sérieux, le professionnalisme... (J. DE BANDT 1995). Aussi le travail sur l'image (en plus du travail pour accroître les niveaux de compétence, de connaissance, d'information) est fondamental<sup>335</sup> ; il s'agit par exemple de faire connaître des interventions complexes réussies au profit de clients importants, exigeants... D'une manière générale, on peut dire que le cabinet, par l'intermédiaire de signaux envoyés, cherche à construire son image<sup>336</sup> (ou la représentation des clients) parce qu'elle va être déterminante dans le choix des clients<sup>337</sup>.

<sup>332</sup> Le postulat néoclassique, selon lequel le choix de l'agent économique repose sur la comparaison des prix, doit être abandonné pour comprendre la pratique des clients.

<sup>333</sup> Une comparaison sur la base des prix pratiqués peut s'effectuer dans le cas d'appels d'offre, dans lequel un cahier des charges assez précis est requis. Cependant cette comparaison ne permet pas de contrôler suffisamment les différences qualitatives car d'une part, quand la sélection s'opère sur le prestataire qui offre ses services au prix le plus bas, tous les prétendants vont alors chercher à baisser les prix (en jouant sur les temps affectés) au détriment de la qualité de la prestation, d'autre part, quand le client reste libre de choisir parmi les offreurs (pas de sélection sur le prix le plus bas), les écarts de prix sont interprétés comme reflétant principalement des différences qualitatives des prestations (différences supposées et difficiles à apprécier).

<sup>334</sup> En effet, la pénétration du marché est aisée car, d'une part les investissements matériels sont négligeables, et d'autre part il n'y a pas de barrière à l'entrée (par exemple aucun diplôme n'est exigé), ni à l'exercice (la profession qui n'est pas régie par un ordre).

<sup>335</sup> Les réseaux vont avoir un rôle très important pour véhiculer l'image (réseaux personnels, réseaux professionnels).

Finalement, du côté des clients, l'ignorance des qualités des prestations exclut la quête rationnelle du bon consultant et conduit les cabinets à construire leur singularité de manière à marquer leurs différences vis-à-vis de la concurrence. Mais cette construction est faite d'interprétations. En effet, les exigences de l'environnement vis-à-vis du cabinet sont le plus souvent floues et ambiguës. Dès lors, il est impossible de trouver un lien déterministe entre les formes d'organisation et de gestion du cabinet et le type d'environnement dans lequel il se trouve plongé. Le cabinet interprète les exigences de l'environnement ce qui signifie une sorte de "libre arbitre", de "subjectivité", ou plutôt d'"intentionnalité" de l'entreprise. Aussi, entre les influences de l'environnement et la structure de l'organisation, s'intercale une variable intermédiaire, la stratégie de l'organisation qui ne résulte pas du hasard, de la contingence mais plutôt d'interprétations. C'est pourquoi la stratégie formulée par la direction reste tout à fait singulière.

### 2 - La singularité des engagements réciproques

Une fois le prestataire choisi, et avant le début de la relation de service, client et prestataire se mettent d'accord sur les objectifs de la mission. Plus précisément le client va chercher à spécifier sa demande afin que le prestataire puisse bien cadrer le problème ou le projet. Toutefois, il est impossible de définir un contrat complet. En effet, le service n'est pas un produit défini *a priori*, mais il comprend l'adaptation à des besoins spécifiques qui ne peuvent se révéler qu'en cours de route. Il y a donc incomplétude des contrats, ce qui se traduit par le fait que les prestataires de service assument des obligations de moyens et non de résultat. Autrement dit, quand le client et le prestataire se mettent d'accord sur une mission, ni l'un ni l'autre ne sait précisément comment elle se déroulera ; le choix du client d'aller plus loin apparaît alors comme un pari, car il ne connaît pas la véritable qualité du prestataire, ni la manière dont celui-ci va réaliser la prestation, ni le résultat. La décision du client est très personnelle, elle n'est pas justifiée par des critères objectifs mais plutôt par ses représentations c'est-à-dire que son histoire, ses connaissances, sa subjectivité comptent dans sa décision. Elle est donc singulière.

Dans la relation de service, c'est-à-dire dans la phase de coproduction, il y a des asymétries informationnelles : du côté du prestataire vis-à-vis du client, et du côté du client vis-à-vis du prestataire. En effet, le demandeur (le client) délègue la réalisation d'actes à quelqu'un, mais cette délégation ne met pas le producteur (prestataire) dans une situation de dépendance, il n'y a pas de subordination au sens du droit de travail. Ainsi, sur le marché du conseil, le client n'achète pas un service mais il recrute un représentant auquel il va déléguer le service (le faire). Cet engagement volontaire (et payant) dans une relation de dépendance est d'autant plus désiré que l'enjeu est élevé et que la qualité du

---

<sup>336</sup> L'image ou la réputation pourrait alors être considérée comme une barrière à l'entrée : les entreprises en place occupent le marché, du fait de leur image et rendent la vie difficile aux nouveaux entrants.

<sup>337</sup> Un consultant d'une petite entreprise de service nous disait que lorsque les acteurs publics décident de faire appel à un prestataire, ils choisissent systématiquement un cabinet renommé (bonne réputation) ; en cas de problème, la personne (l'équipe) qui a sélectionné le prestataire, pourra toujours dire qu'elle a cherché à minimiser les problèmes puisque son choix portait sur un cabinet reconnu, réputé, même si un cabinet moins renommé aurait été tout à fait compétent.

mandataire (prestataire) paraît renforcer la probabilité de construction d'une solution ou de réalisation du projet. Le prestataire reste alors le "maître du faire" c'est-à-dire qu'il est totalement libre de la manière dont il souhaite conduire sa mission. Bien sûr le client participe : dans la spécification de ses attentes, dans la divulgation d'informations, dans l'appropriation des effets..., mais pas dans la manière de conduire la prestation. Aussi peut-il avoir des doutes quant à l'utilité de telles ou telles procédures, quant à l'effort du prestataire..., d'autant plus lorsqu'il n'a pas la connaissance nécessaire pour décoder le travail du prestataire. Dès lors, la qualité du travail comme la qualité de l'ensemble de la prestation vont être difficilement mesurables de manière objective par le client (la subjectivité va prendre de l'importance). Du côté du prestataire, il est également difficile de savoir si le client a tout fait pour l'éclairer au maximum : a-t-il transmis les informations véritablement pertinentes, a-t-il bien intégré toutes les connaissances nécessaires pour valoriser le résultat... ? Là encore le prestataire ne peut être sûr de la pleine participation du client.

On peut donc dire que l'engagement du consultant sera lié à sa singularité c'est-à-dire à son expérience, son histoire, ses qualités personnelles et surtout relationnelles, ses compétences spécifiques. C'est la même chose pour le client, son engagement dépend de sa singularité de même pour l'appropriation des connaissances transférées par le prestataire.

La relation de service complète implique donc un engagement total de la part des acteurs, c'est-à-dire un double engagement dynamique et pas seulement un engagement d'un seul acteur (le producteur ou le client). Le service naît alors de cette relation négociée, il est une construction sociale, où les deux acteurs ont un rôle actif à jouer, d'où l'intérêt de la capacité et de la motivation de coopération du prestataire de service et de l'utilisateur. Cela dit, la singularité des acteurs, leur histoire, leur représentation impliquent des indéterminations quant à leur niveau d'engagement. Dit autrement, la singularité de chacun implique des espaces de mobilisation du mandataire et du mandant très larges et inconnus de chacun d'eux.

### **3 - La singularité dans la construction de la solution**

La solution a un degré d'immatérialité très élevé, elle ne s'impose pas par son caractère bien construit, par son modernisme qui serait lié à des caractéristiques matérielles ou techniques particulières... La solution apparaît au contraire comme quelque chose de flou, de pas "totalement objectif". Elle émerge suite à un processus qui n'est pas parfaitement rationnel. Ce sont des combinaisons spécifiques d'informations, de connaissances et de savoir-faire qui vont constituer le résultat ou la solution, et qui sont susceptibles d'être appropriées et valorisées. Les processus de collecte, sélection, assemblage d'informations, ne sont pas spécifiés *a priori* et ne peuvent être ordonnés qu'en fonction de besoins spécifiques. Il n'y a pas de "*produit*" défini *a priori*, de manière tant soit peu précise, de même qu'il n'y a pas de décomposition du "*produit*" en un certain nombre de composantes clairement spécifiées. Le service (la solution) est global tout comme le problème du client qui n'est défini, au départ, que de manière globale (J. DE BANDT 1995).

Le service peut être décrit comme un mélange permanent de rationalité et de subjectivité, de choix réfléchis et d'impulsion. La solution correspond en fait à un mélange de compromis, de choix, d'orientation, d'ouverture au client... Il n'y a donc pas là un processus d'optimisation, il y a plutôt de la contingence (A. BARCET 1998). Cette caractéristique vient de la création continue de savoirs du côté du prestataire : plus on développe de savoirs nouveaux, plus on multiplie les cheminements possibles dans l'avenir, leurs bifurcations, la difficulté pour les recenser et les présenter. Il y a un foisonnement de possibles. Aussi, l'optimisation est impossible du fait de l'adoption de règles singulières de calcul, mais également parce qu'il n'y a pas une seule alternative que l'on pourrait comparer à son coût, mais une variété dont on ne connaît pas le coût *a priori* ; il y a donc des marges d'autonomie cognitive. De même, le système décisionnel n'est pas constitué de situations décisionnelles-types qui seraient définies dans des cadres formalisables et qui pourraient être soumises à des procédures. En d'autres termes, le service n'est pas affaire d'automatismes contrôlés, c'est pourquoi il nécessite un "pilotage"<sup>338</sup>.

La marge d'autonomie cognitive des acteurs (consultants) renvoie à la combinaison de deux facteurs : d'une part, la complexité croissante des connaissances qu'ils détiennent, impossibles à formaliser et communiquer intégralement ; d'autre part, la complexité et l'ambiguïté des problèmes qu'ils affrontent et des conditions de leurs actions (les actions et les événements observés dans l'environnement sont souvent ambigus de même que les signaux de l'environnement sont équivoques). La marge d'autonomie cognitive ainsi laissée libre est en fait une marge d'interprétation. Tout ce qui n'est pas défini de manière déterministe et univoque est interprétable. S'il n'y avait pas marge d'interprétation locale, il y aurait contrôle. S'il n'y a pas contrôle, il y a interprétation. L'interprétation introduit alors une marge de flou, d'incertitude, de jeu. En dernier ressort, l'action concrète de chaque acteur résultera de son interprétation propre.

Ainsi la solution est rendue singulière car il est important de tenir compte des actions passées, de leur coût, des capacités d'apprentissage des consultants (adaptation de leur comportement). Le consultant au fil de ses expériences se crée une base de référents dans laquelle il peut puiser. Mais cette base évolue tout comme les connaissances, les compétences qu'il mobilise dans ses diverses missions, d'où l'aspect fortement singulier et personnel du processus de prestation (car lié aux expériences passées, aux référents). Le processus de prestation implique l'individualité de celui pour qui l'acte est fait et de celui qui agit. Le conseil ne peut s'adresser à l'Entreprise (considérée comme un archétype) mais il doit rentrer dans une logique d'acteur économique singulier. Ainsi, avec les activités de conseil (où il s'agit d'élaborer des connaissances et des solutions), on sort de la conception traditionnelle de la firme où une firme est sensée représenter toutes les autres (firmes homogènes). Si une méthodologie est connue, son application se fait dans un contexte bien précis. Aussi le service échappe au phénomène d'anonymat ou de standard : ce sont des autonomies qui fonctionnent (autonomie cognitive des acteurs), le conseil ne relève pas d'un domaine formaté, impersonnel. C'est parce que chaque acteur

---

<sup>338</sup> On peut illustrer ici en s'appuyant sur l'exemple du potier de H. MINTZBERG (1990) qui conçoit son ouvrage tout en le réalisant. Son activité est constituée d'une chaîne continue de micro-décisions totalement intégrées à l'action. La décision (donc la connaissance) n'est pas séparée de l'action.

(consultant et client) a un passé, a une base d'expérience, un cadre de référence..., parce que chaque acteur interagit avec l'autre et oeuvre à la construction de la prestation, que l'on aboutit à une solution chargée d'éléments singuliers. La dimension d'individualité tend à différencier chaque service, car les conditions<sup>339</sup> de production ne sont jamais exactement les mêmes. Le conseil procède donc de cas d'espèces qui appellent non la règle générale mais des solutions individualisées. Ces dernières, et les connaissances qu'elles intègrent, seront ensuite valorisées de manière spécifique par le client dans son processus d'utilisation, tout dépendra de la singularité de son processus d'appropriation.

#### 4 - La singularité dans l'évaluation

Les outils économiques ne suffisent plus à rendre compte de la valeur produite à l'issue de la relation de service. Le concept taylorien de productivité rencontre des limites du fait d'une part, de l'évolution des processus de production vers une baisse de la part de la production ouvrière et d'une vision linéaire du poste de travail désormais non pertinente (au profit d'une vision continue), et d'autre part de la non prise en compte de la qualité intrinsèque du produit (élément essentiel de productivité)<sup>340</sup>. La productivité, rapport entre les résultats du travail et la quantité de travail fournie, est une notion appartenant au "monde industriel". Lorsque l'on s'intéresse aux services et à la relation de service, cette notion n'est plus du tout pertinente. En effet, si on se situe dans le "*monde domestique*" ***"(...) le service ne vaut que par l'individualisation des solutions et des contacts, la richesse relationnelle de son contenu, la serviabilité et la confiance réciproque, autant de formes de grandeur étrangères à la productivité"*** (J. GADREY 1994 b, p. 125), si on se situe dans le "*monde civique*", il s'agira de souligner l'impact social du service, sa contribution à l'intérêt général..., si on se situe dans le monde industriel, il s'agira de souligner la transformation du mode de fonctionnement de l'entreprise (importance des effets). Ainsi, dans les activités de service l'accord a beaucoup de difficultés à se faire sur ce qui compte, et il est difficile de trouver un compromis synthétique (tels qu'une méthode, un ratio, un indice d'efficience, d'efficacité, de qualité).

En fait, les outils d'évaluation de la performance économique sont bouleversés parce qu'il y a coproduction et copilotage de la relation de service, apparition du consommateur dans la sphère de la production, intégration de l'incertitude et du temps. Mais c'est bien

<sup>339</sup> Ceci conduit certains professionnels à dire que l'innovation dans les services aux entreprises est permanente. En effet, le fait de coproduire la prestation avec le client, de l'intégrer aux spécificités de l'entreprise cliente, de faire du sur-mesure..., implique que les prestations ne sont jamais reproduites à l'identique, elles sont toujours nouvelles et différentes. Mais on peut se demander si le fait de concevoir en permanence constitue une innovation. Plus précisément, ne faudrait-il pas distinguer (comme le fait A. BARCET 1998) les innovations dans les activités de service, c'est-à-dire celles qui portent sur les processus (innovations sur le vecteur technologique ou informationnel) et les innovations de service, celles qui correspondent à de nouveaux concepts ?

<sup>340</sup> *"(...) la différence fondamentale entre l'économie industrielle et l'économie de service est que la première confère une valeur aux produits qui existent physiquement et qui sont échangés, tandis que la seconde attribue de la valeur à la performance et à l'utilisation de ces mêmes produits. Alors qu'au cours de la révolution économique classique la valeur des produits s'identifiait essentiellement aux coûts relatifs à leur production, la notion de valeur dans l'économie de service se déplace vers l'évaluation des coûts soutenus pour obtenir des résultats dans l'utilisation."* (O. GIARINI 1990, p. 57).

sûr l'interaction producteur-client qui est l'élément clé de performance : la mobilisation de l'homme comme ressource centrale de la relation de service modifie les termes d'analyse et de mesure de la performance.

Dans le cas du service, l'évaluation est non objective et par conséquent "*pluraliste*" (E. MONNIER 1992). En effet, comme il n'y a pas de référence objective de la valeur du service, pour évaluer il faudra se mettre d'accord au préalable sur les critères d'évaluation, sur les objectifs que la solution doit apporter. Les différents critères d'évaluation sont donc à coproduire, d'où la singularité de l'accord ; cette coproduction fait intervenir nécessairement le consultant et le client, elle peut concerner également les bénéficiaires directs du service, les partenaires éventuels... Elle sera facilitée dès lors que les différentes parties disposeront des mêmes "cartes" cognitives, cela conduisant à définir des critères d'évaluation semblables.

L'évaluation porte d'une part sur la prestation et d'autre part sur le produit principal du service. Pour ce qui est de la prestation reçue, l'évaluation ne pose pas de difficulté : le client n'a qu'à vérifier si tout ce qui était prévu dans le contrat a été réalisé : les différentes étapes de la relation, les revues de projet, les présentations orales..., ou remis : documents, rapports..., ou respecté : dates, tarifs... En somme, le client évalue le "*pré-output*". Pour ce qui est du produit principal du service ou du véritable "*output*", il s'agit de vérifier si les objectifs atteints sont bien conformes à ceux définis en commun au préalable. Dès lors, on aborde la question de la mise en mouvement par le client, des solutions construites par le prestataire. Le service médiatisé par le client sera alors l'indicateur des effets produits sur le client. Plus précisément, les effets du service vont témoigner de la qualité de l'appropriation par le client des connaissances transmises par le prestataire et de la qualité de leur valorisation. Le client par ses comportements est autonome et définit le contenu de son mode de consommation et de satisfaction. Dès lors, quand la mise en oeuvre de la solution n'aboutit pas aux objectifs attendus (c'est-à-dire qu'il y a un écart entre le service médiatisé par le client et les effets escomptés), cela traduit des lacunes dans l'interaction entre les individus engagés dans la relation de service (problème de faisabilité de la solution, problème d'appropriation, etc.). Dans ce cas le consultant devra effectuer un retour en arrière en modifiant peut-être la solution envisagée ("*feed-back*").

D'une manière générale, l'évaluation implique plusieurs acteurs : parce qu'il faut des accords sur les critères d'évaluation, il n'y a pas un seul point de vue pris en compte. En outre, elle est contextuelle, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte du degré d'adaptation du service à un domaine donné. Enfin, il est difficile de tout évaluer parce que différents types d'effets peuvent apparaître : des effets immédiats et d'autres à plus long terme, des effets plus ou moins explicites, des effets qui vont au-delà du monétaire, des effets internes et d'autres externes, des effets visibles et d'autres invisibles... (A. BARCET, J. BONAMY 1998). Aussi certains privilégieront certaines dimensions plutôt que d'autres (qualité, technologie, etc.). En d'autres termes, il ne peut y avoir de modèle évaluatoire complet, l'évaluation relève du domaine du singulier.

En somme, dans le cadre du conseil, il n'existe guère de référence objective de la valeur du service<sup>341</sup>. On ne peut en effet définir ni ce qu'est le produit ou l'unité de service, par référence à des spécifications techniques, ni par voie de conséquence les intrants

nécessaires pour produire cette unité de service. De même, on n'a pas d'outils qui permettraient de mesurer tous les effets chez tous les bénéficiaires (le client impliqué dans la relation de service et son organisation par exemple). Aussi, la problématique de l'évaluation relève de l'ordre de l'individu, de sa subjectivité et de sa singularité, il n'y a pas un diagnostic mais plusieurs et l'évaluation doit en tenir compte. Il n'y a pas une technique d'évaluation, un concept global, s'appliquant à toutes les situations, mais on devrait plutôt parler de "boîte à outils" combinant différentes approches d'évaluation. Ainsi, ***"(...) l'ambiguïté est de règle en matière de représentation de la prestation et de ses résultats, selon les acteurs en présence, selon les grandeurs auxquelles ils se réfèrent, selon l'horizon temporel qu'ils souhaitent privilégier (...)"*** (J. GADREY 1994 b, p. 135).

Pour terminer nous dirons simplement qu'utiliser une échelle numérique unique pour évaluer un service conduit à une pauvreté de l'analyse. Aussi est-il important de passer d'une notion de productivité basée sur des ressources quantitativement mesurables à une notion de productivité basée sur la puissance intellectuelle, la créativité, la dimension organisationnelle. En nous appuyant sur P. ZARIFIAN (1990), on peut dire que la source principale de productivité réside dans la mise en coopération des savoirs, des intentions et des actions de ceux qui participent à la production concrète, elle réside également dans la qualité des combinaisons sociales au sein desquelles se conceptualisent et se mettent en oeuvre les processus productifs.

## Conclusion A

Les quatre points précédents avaient pour objectif de souligner l'importance de l'individu (qu'il soit offreur ou demandeur) dans l'activité de conseil et son influence sur les conditions de l'échange (ou de la transaction), de la production (de la solution individualisée) et de l'usage (processus d'utilisation).

Plus précisément, la notion de singularité nous a permis de rentrer dans une logique où ce sont des autonomies qui fonctionnent et qui caractérisent l'activité de conseil. Chacun a son identité propre, liée à son histoire, à sa spécificité, à ses qualités personnelles, relationnelles. Mais cette identité ou cette singularité va s'enrichir des relations entre acteurs : les activités de conseil nous invitent alors à prendre en compte des situations sociales concrètes où des individus (sujets) interprètent et communiquent entre eux.

Dès lors, il semble délicat de raisonner sur des phénomènes de l'acteur représentatif car il n'existe pas. Au contraire, il faut tenir compte de la multiplicité des sujets cognitifs<sup>342</sup> (la multiplicité d'acteurs interprétatifs) qui est exclue de la plupart des schémas de pensée "classiques" sur l'entreprise. Ainsi, alors que l'autonomie cognitive des acteurs (leur singularité c'est-à-dire que chaque acteur détient en propre sa part de la connaissance

<sup>341</sup> Même si la qualité du service au consommateur peut faire l'objet de mesures quantitatives (taux de réclamations, indice de satisfaction de la clientèle, taux de reprises de la mission, etc.), il est délicat d'en déduire la valeur nette produite à l'issue de la relation de service.

<sup>342</sup> Nous désignons par "cognition" le processus d'acquisition ou de création d'une connaissance.

nécessaire à l'action) s'avère incontournable, la coordination ne peut plus être considérée comme l'allocation et le contrôle des ressources.

### B - Le temps

---

La deuxième grande idée de base caractérisant l'économie des services (de conseil) correspond à la prise en compte du temps. Tout se passe dans l'instantané, mais rien ne se construit sans la durée, par exemple : la solution apportée au client, la confiance entre les acteurs, les compétences, les connaissances, les effets... Le temps mesuré, découpé, chronométré..., de l'ère industrielle, devient dans les services un temps "relationnel" et continu. **"(...) le temps est le temps global de la coopération : il est non décomposable en actes élémentaires de durées déterminées ; il est fait du vécu des relations et synergies"** (J. DE BANDT 1994 b, p. 337).

Nous revenons ici sur l'importance du temps dans la relation de service (1-), dans la valorisation des connaissances construites (2-), dans la construction de l'image (3-).

#### 1 - Le temps dans la relation de service

La relation de service correspond aux modalités de connexion entre le prestataire et le client à propos de la résolution du problème pour lequel le client s'adresse au prestataire (objet du service). Elle décrit un processus de production qui comporte une relation interactive durable, plus ou moins importante, entre le producteur et le client, et qui est nécessaire au processus de coproduction des valeurs et des richesses.

La relation de service intègre la phase préalable à la production du service, c'est-à-dire le contact préliminaire. Cela implique que la demande précède l'offre : le client ne choisit pas une catégorie de prestation préconçue dans un catalogue, au contraire la prestation n'existe pas au départ, aussi est-il important que les acteurs (prestataire et client) se mettent d'accord sur l'objet de la mission. Il y a alors identification conjointe du problème : le client doit fournir des informations sur ses problèmes ou ses projets, et le consultant va éclaircir ces demandes (phase de cadrage) à partir d'autres questions fondées sur son expérience et ses compétences propres. Cette phase s'accompagne également du rassemblement, aux différents stades de l'analyse ou de l'"audit", d'informations pertinentes sur la situation de l'entreprise, en sachant qu'une partie importante de ces informations ne peut être obtenue qu'au travers de contacts directs. Dès lors, on perçoit bien l'importance de l'organisation de l'interaction entre le prestataire et le client, et donc le choix d'interfaces<sup>343</sup>, c'est-à-dire d'individu(s) de l'entreprise cliente chargé(s) de suivre la mission. La situation idéale est celle où prestataire et client interagissent et trouvent rapidement une *"longueur d'ondes"* commune (J. GADREY 1994 b), c'est-à-dire qu'ils arrivent à se comprendre malgré des informations et des cadres cognitifs différents. Le temps de la rencontre des acteurs, de la connaissance du problème ou du projet, de l'imprégnation du fonctionnement de l'entreprise cliente..., est fondamental avant d'avancer davantage dans la construction de la prestation. Toutes ces phases ne sont pas instantanées, elles sont plus ou moins longues selon les désirs du client, selon l'expérience du consultant, selon la situation de l'entreprise cliente, selon les



cadres cognitifs des acteurs. On peut donc dire que la relation de service s'inscrit dans la durée des relations et interactions entre le prestataire et le client.

Cette relation de type coopératif entre le prestataire et le client peut s'observer également entre les prestataires. Quand plusieurs prestataires doivent intervenir, ils doivent coopérer et leur coopération est finalisée par les exigences de la prestation en fonction des besoins spécifiques du client. On l'a déjà dit, le service n'est pas un produit défini *a priori*, mais il doit s'adapter à des besoins spécifiques qui ne se révèlent qu'en cours de route. Aussi, les différents producteurs doivent adapter les diverses composantes les unes aux autres en fonction des exigences de leur assemblage et de l'adaptation aux besoins progressivement révélés du client (J. DE BANDT 1995). Il n'est donc pas possible d'échanger des composantes clairement spécifiées, au contraire les producteurs devront travailler ensemble, se mettre en relation afin de coopérer. Ainsi la production de la prestation, quand elle nécessite plusieurs producteurs, implique de raisonner dans une certaine durée car la prestation n'est pas le résultat d'un assemblage basique de compétences différentes (celles des différents producteurs) mais elle relève plutôt d'un assemblage complexe, sophistiqué, non linéaire des compétences, connaissances, informations de chacun où les expériences de tous vont renforcer la spécificité de la prestation. Dès lors, comme dans la coopération prestataire-client, dans le cas d'une coopération entre plusieurs producteurs, la prestation de service s'inscrit dans la durée des relations et interactions.

Dans la relation de service, il est également fondamental de tenir compte du temps de la formation du client, de la *"construction du client"* (A. BARCET 1998). En effet, si la prestation de service part des réactions du client, de ses projets, de ses besoins, elle est toujours une réponse construite par l'offreur, elle ne s'impose pas d'elle-même. ***"Plus la solution implique de rentrer dans une certaine intimité avec le client, plus la solution cherche à aller au-delà des habitudes, des manières de faire, plus cette réponse remet en cause les solutions dominantes et collectives, plus elle aura de possibilités pour s'imposer. L'offreur de service devra construire le système du client, pour faire accepter son idée"*** (A. BARCET 1998, p. 39). Dès lors il semble très important d'introduire dans la relation de service une phase de *"construction du client"*. Toujours en nous appuyant sur les travaux d'A. BARCET (1998), cette nécessité se justifie par ces arguments :

d'une part, la réponse apportée par l'offreur n'est pas transparente pour le client, il doit

<sup>343</sup> L'examen de la pratique concrète des activités de conseil entre 1987 et 1991 dans plusieurs pays européens (J. GADREY *et alii* 1992) conduit à distinguer trois niveaux de sophistication des interfaces : - un individu chargé de "suivre" l'avancement de la mission et d'en rendre compte ensuite aux responsables concernés. Cela suppose, en général, que la mission soit découpée en "étapes" donnant lieu chacune à un bilan ; - un "groupe de suivi" de spécialistes internes qui se réunissent à intervalles réguliers avec les consultants (ou certains d'entre eux) avec la double mission de veiller à l'avancement des travaux et d'apporter des éléments d'information, de rectification et de critiques ; ce groupe aurait plutôt une fonction de contrôle ; - un "groupe de projet" à l'intérieur duquel consultants internes et externes travaillent de concert, soit tout au long de la mission (groupe permanent), soit à certaines étapes décisives, selon leurs compétences propres, et en définissant conjointement l'organisation de leur travail ; ce groupe a plutôt une fonction de coproduction.

anticiper les effets et les qualités du service. Les éléments tangibles qui entourent la prestation (technologie par exemple) peuvent certes faciliter la perception, mais ils n'informent pas sur la totalité du service. Autrement dit, la solution apportée ne s'impose pas par sa dimension "technologique" (comme pour les biens), aussi, l'absence ou la difficulté de "jouer" de cette dimension renforce la difficulté d'imposer la solution ;

d'autre part, dans certaines situations le client peut "faire lui-même", et le recours à un prestataire de service n'est qu'une alternative parmi d'autres, aussi est-il important pour l'offreur de justifier les avantages de sa solution ;

enfin, comme le client peut être acteur dans le déroulement du service, il devient nécessaire de lui apprendre à "tenir sa place". Il y a donc un processus d'apprentissage qui porte sur les comportements, la place et les actes que le client doit avoir, sur les informations qu'il doit mobiliser.

En fait, la "*construction du client*" prend deux formes : une forme de communication avec le client, qui est toute à la fois une phase de persuasion, de transmission de connaissances sur ce qu'est le service, il s'agit de convaincre et de rendre transparent le service ; et une forme d'apprentissage où il s'agit d'éduquer et de former le client, pour que ses actes et ses comportements soient adéquats à ce qui a été prévu. Reste que la "*construction du client*" s'inscrit aussi dans la durée des relations et des interactions.

## 2 - Le temps de la valorisation

Une fois le processus de prestation terminé, le client se retrouve seul. Le résultat du processus de prestation n'a pas d'intérêt en lui-même, mais il est le signe pour un offreur de la fin de la prestation de service (c'est par exemple la remise d'un rapport dans une prestation de conseil). Il n'est qu'un résultat intermédiaire, il n'est donc pas le service lui-même mais la manifestation apparente du service (A. BARCET 1998). Les véritables effets du service vont se manifester dans le processus qui suit le processus de prestation, c'est-à-dire dans le processus d'utilisation.

Le processus d'utilisation peut conduire à différents types d'effets, pas toujours immédiats quand ils concernent le futur (par exemple l'effet d'une formation), pas toujours explicites (par exemple l'effet d'un service peut être d'empêcher l'apparition d'un coût ou d'un dysfonctionnement futur), ou qui vont au-delà du monétaire (par exemple les services de communication, de formation). La prestation conduit également à des effets pour l'individu et pour son environnement. Il y a alors des effets internes (assimilables par celui pour qui le service est réalisé), et des effets externes (car d'autres acteurs sont aussi concernés).

Le processus d'utilisation est au coeur du système du client, nous parlons de système car il s'agit d'un véritable processus économique où il s'agit d'utiliser, dans le sens de mettre en mouvement ou d'activer, les ressources et valeurs créées dans le processus de prestation. Ceci implique la prise en compte du temps qui peut apparaître pour certains comme un coût (une perte de temps), ou bien comme un investissement. C'est plutôt le

temps comme investissement qui nous semble ici important étant donné son impact dans la valorisation de la relation de service. Ainsi les effets d'une prestation seront d'autant plus importants que le client aura pris du temps pour s'approprier cette prestation, autrement dit qu'il aura participé à son élaboration. Cela signifie également que le rejet d'une prestation ne tient donc pas uniquement à la qualité intrinsèque de la prestation, mais aussi à la forme explicite de l'appropriation par l'utilisateur.

Dès lors, la "*construction*" préalable du client est fondamentale afin de définir les actes et les comportements nécessaires pour que les effets attendus soient présents, concevoir les processus d'apprentissage pour que le concept soit effectivement réalisé. Le client, dans le processus de prestation, se retrouve au milieu d'une masse d'informations, la difficulté sera pour lui de se les approprier, de les intégrer, de les assimiler, autrement dit de transformer ces informations en connaissances. En fait, accumuler de l'information n'est pas synonyme d'accumulation de connaissances. Les informations correspondent aux données parfaitement standardisables et transférables. Par contre la circulation et le partage des connaissances relèvent de processus d'interprétation et de communication interpersonnelles très complexes. La connaissance est un processus cognitif qui permet de construire des représentations qui à leur tour permettent l'action. Le prestataire dispose de connaissances individuelles ; par un processus d'objectivation, il les transforme en informations qui seront transmises au client, mais celui-ci, pour véritablement se les approprier devra les transformer en nouvelles connaissances au travers d'un processus d'assimilation et de cognition. Dès lors la participation du client au processus de prestation (la coproduction) va permettre de valoriser (plus tard) la prestation dans le processus d'utilisation, si et seulement si le client a intégré les nouvelles informations transmises et les a transformées en connaissances. Bien évidemment tous ces processus (d'objectivation, d'assimilation, de cognition) n'ont de sens que dans la durée et dans les relations interpersonnelles.

Du côté du prestataire les choses sont un peu différentes. Il doit développer des compétences pédagogiques pour transmettre ses connaissances au client. Ainsi, à côté du "savoir", du "savoir-faire professionnel", il doit développer un "savoir-être" en relation mais aussi et surtout des capacités pour "faire-savoir". En effet, à l'issue du processus de prestation, le client se retrouve seul, mais cela ne pose pas de problème et conduit au succès de la prestation si le client se débrouille pour valoriser la prestation, c'est-à-dire s'il mobilise les informations transmises par le prestataire à l'occasion de la relation de service. Le prestataire doit donc être capable de se faire comprendre, de transformer ses connaissances spécifiques en informations au client (par un processus d'objectivation des connaissances et de transformation en informations). Là encore ce transfert n'est pas instantané, il demande plus ou moins de temps selon les clients (importance des dimensions psychologiques et sociologiques), selon leurs cadres de référence, leurs connaissances, leurs histoires.

De plus, la mission constitue pour le consultant une nouvelle expérience qui génère des valeurs et des ressources, qui produit des informations nouvelles. Afin de tirer profit de la mission, il devra chercher, lui aussi, à intégrer les nouvelles informations et les transformer en connaissances (processus d'assimilation et de cognition)<sup>344</sup>. De même, selon les dispositifs de coordination internes (du cabinet auquel il appartient) et

notamment selon l'importance donnée à la circulation de l'information parmi les membres du cabinet, il lui sera possible de diffuser ces nouvelles informations au reste du cabinet, c'est-à-dire que ces informations peuvent participer à un processus collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances et de pratiques, autrement dit ces informations peuvent contribuer au remodelage permanent de l'organisation (apprentissage organisationnel). Mais comme pour les autres transferts, celui-ci n'est pas instantané mais s'inscrit dans la durée et dans les relations interindividuelles. Reste que les connaissances tacites ne peuvent être transférées, telles qu'elles, elles impliquent d'être objectivées, mais pour cela il faut une certaine maturité dans la "connaissance de sa connaissance", donc il faut encore du temps pour formaliser *a posteriori* une démarche mise au point empiriquement. C'est finalement au fil des expériences de terrain qu'un consultant va pouvoir construire des méthodes spécifiques de travail, des procédures types, des "techniques" immatérielles, c'est-à-dire qu'il pourra formaliser et codifier ses connaissances et de cette façon elles pourront être réutilisées.

D'une manière générale et par rapport au temps de la valorisation, il est fondamental de remarquer qu'une part considérable de l'activité économique moderne consiste à "mettre en forme" des informations, des relations, des processus..., du côté du client, comme du côté du prestataire. Les compétences de mise en forme ont certes besoin d'un socle générique important, mais elles sont en même temps très imbriquées dans l'expérience. Elles sont donc difficiles à mesurer, à stabiliser, à normaliser et sont aussi "dépendantes du chemin".

### 3 - Le temps de la construction de l'image

Sur le marché du conseil il n'y a pas de barrière à l'entrée effective. Cela dit, certains considèrent l'image ou la réputation comme une barrière, dans la mesure où les entreprises en place occupent le marché, du fait de leur image et rendent alors la vie difficile aux nouveaux entrants. Mais comment faire pour attirer des clients, pour se construire une image ?

L'image peut se construire d'une part par une offre plus lisible surtout quand elle ne se perçoit pas immédiatement sous tous ses aspects. En effet, comme le client ne peut évaluer le service rendu qu'une fois celui-ci achevé, il est important de construire la confiance en formalisant la démarche c'est-à-dire en entourant le service d'éléments de matérialité. Le résultat n'est pas en lui-même matériel, mais des éléments matériels sont mobilisés pour rendre la prestation plus crédible, moins floue. Par exemple, des grilles d'évaluation, des manuels, des logiciels, des banques de données, des méthodologies..., ces techniques vont permettre de rendre le travail du prestataire plus "rationnel", moins subjectif, moins impulsif... Mais avant d'arriver à produire de telles techniques, il faut un certain nombre d'expériences pour pouvoir ensuite conceptualiser la démarche. Aussi l'objectivation du service implique une certaine prise de recul de la part du prestataire, elle nécessite donc du temps. D'autre part, une autre façon de construire l'image et la confiance est de mieux contrôler la totalité du processus de production par des

---

<sup>344</sup> "Il n'y a pas de flexibilité durable sans mémoire, sans accumulation d'expériences mobilisables face à des situations nouvelles. Plus le répertoire est riche et maîtrisé, plus la flexibilité est grande" (P. VELTZ 1996, p. 234).

procédures qui garantissent la conformité du système qualité<sup>345</sup>. Là encore, le temps est fondamental ; par exemple l'acquisition de certifications est loin d'être instantanée, parfois plusieurs années s'écoulent entre le projet de mise en certification et la certification effective.

Les différentes expériences du prestataire, qu'il s'agisse de missions (coopération avec des clients), qu'il s'agisse de partenariats (avec d'autres prestataires) permettent de construire la réputation ou l'image du cabinet.

En effet, d'une part chaque mission est un moyen pour construire son image, renforcer et diffuser sa réputation. Entrer chez un client particulier, c'est l'occasion de lui montrer ses compétences, de lui démontrer la qualité de son travail, la qualité de son service... C'est aussi un moyen de se faire connaître auprès d'autres personnes sans vraiment les rencontrer : le client a un réseau de connaissances dans lequel il va diffuser ses impressions vis-à-vis d'un prestataire, sa perception de la mission ; ainsi le prestataire sait que s'il arrive à construire la confiance avec un client particulier, il atteint du même coup d'autres clients potentiels... Même si les impressions diffusées restent très subjectives, le réseau de communication est fondamental pour favoriser l'émergence de la confiance avec de futurs clients appartenant à ce réseau. Les expériences avec des clients renommés sur des missions complexes sont également très importantes pour valoriser le cabinet, aussi celui-ci n'hésite-t-il pas à l'afficher sur sa plaquette par exemple.

D'autre part, les expériences de coopération avec d'autres prestataires sont également l'occasion de faire ses preuves, de se révéler compétents, et peut-être d'être sollicité à nouveau à l'avenir. Comme le partenaire fait aussi parti de réseaux, la coopération permet de se faire connaître de manière indirecte auprès des autres membres du réseau, le réseau permettant de véhiculer l'image. Mais qu'il s'agisse des expériences avec des clients ou avec d'autres prestataires, la confiance ne se crée pas de manière soudaine, mais au contraire au fil du temps, des relations et interactions<sup>346</sup>.

Pour résumer, nous dirons que finalement c'est un processus de validation qui va participer à la construction de l'image. Par exemple les normes, les référentiels, l'assurance qualité, de même que les clients, les partenaires valident ou non l'offre des cabinets. La validation peut passer par d'autres mécanismes : les participations à des

---

<sup>345</sup> L'Assurance Qualité en est une ; elle correspond à l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité. De même, pour garantir la pérennité de la qualité, les entreprises se sont dotées depuis longtemps de leurs propres référentiels, mais aussi de référentiels professionnels. Inversement les normes (et c'est leur différence avec les référentiels) visent à l'universalité au-delà des pratiques sectorielles ou nationales (par exemple la série *ISO 9000* est appliquée dans 86 pays). Ainsi, en se conformant aux exigences de normes internationales, le prestataire de service cherche donc à établir une relation de confiance avec ses clients nationaux ou étrangers. Toutefois il faut que cette conformité soit prouvée ou reconnue. La certification par une tierce partie apporte cette reconnaissance. Des organismes extérieurs évaluent le système qualité du prestataire en fonction des exigences de la norme et en certifient la conformité. Il est important de souligner que le certificat ne prouve rien d'autre que la conformité du système qualité, ce n'est pas le produit lui-même qui est certifié.

<sup>346</sup> Finalement la confiance acquise confère, aux clients et aux prestataires, le rôle de prescripteurs. Par exemple, le client va recommander tel prestataire auprès d'un de ses collègues parce qu'il a déjà travaillé avec lui, parce qu'il a confiance en lui.

colloques sont un moyen de valider ses connaissances, ses approches, les intervenants bénéficient alors d'une plus grande crédibilité que ceux qui ne participent pas à de telles manifestations (la parole valide les connaissances) ; les articles, les ouvrages sont un autre moyen de valider les approches ; la reconnaissance suprême arrive quand les méthodologies sont enseignées. Tous ces mécanismes tendent à rendre les chefs d'entreprise moins frileux dans leurs recours au conseil étant donné que les méthodes, connaissances proposées bénéficient d'un minimum de validation et de reconnaissance. L'image renvoyée par les cabinets est alors plus dense, plus solide, plus professionnelle.

### Conclusion B

Au travers de ces trois points, on peut remarquer à quel point il est nécessaire de passer de la statique de l'état instantané à la dynamique, c'est-à-dire au mouvement qui s'inscrit évidemment dans le temps (on ne peut plus parler d'"état" mais plutôt de "déroulement"). En nous intéressant aux activités de conseil et notamment à la relation de service, le temps devient durée, processus<sup>347</sup>. Le temps qui nous intéresse n'est alors plus une séquence discrète d'événements individualisés et instantanés (une décision, une transaction), mais le déroulement de processus.

Le processus est un construit qui va privilégier certaines liaisons, certains agencements d'activités signifiants du point de vue de la création de valeur. Le processus a une double nature :

· une nature opérationnelle : comme suite d'activités, il produit un output précis ;

· une nature cognitive : comme objet d'interprétation, il permet de produire des connaissances nouvelles sur lui-même et sur les activités qui le composent. La source de connaissance se trouve dans le processus et non dans les ressources.

Pour revenir au conseil, les travaux d'A. BARCET (1998, p. 19) présentent l'ensemble des processus de production d'un service dans la "*chaîne du service*". D'après le schéma ci-dessous on peut voir que tous les processus s'imbriquent et en même temps chacun d'eux aboutit à des résultats intermédiaires et concourt à la construction du service.

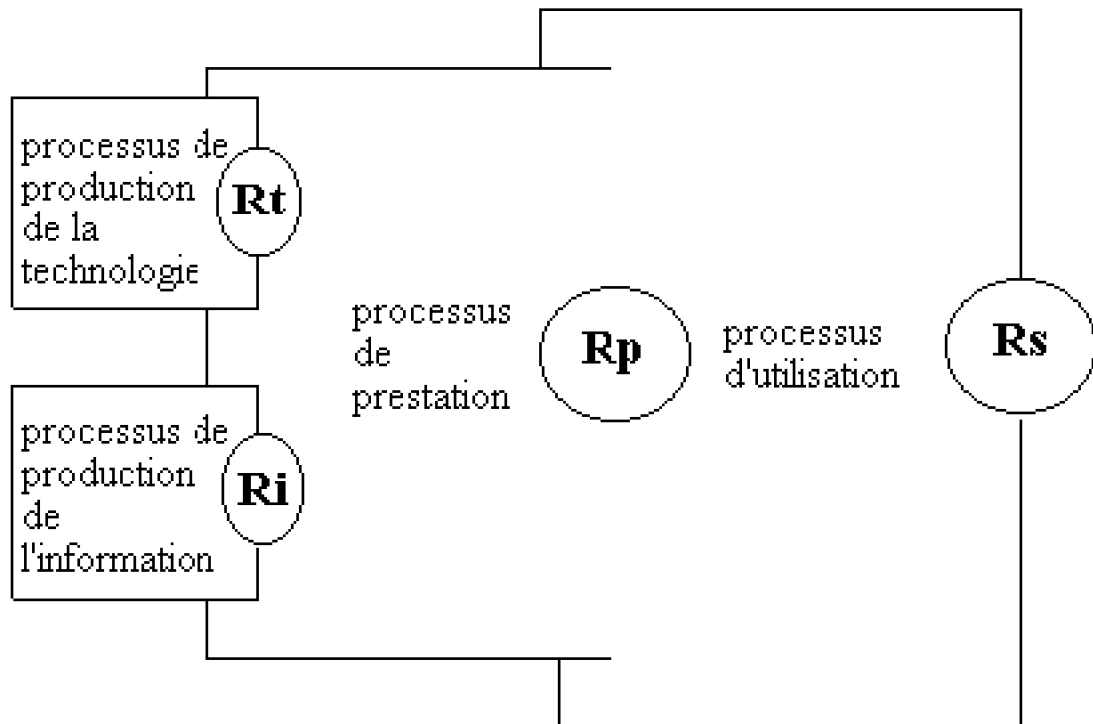
Le résultat de la production de technologie fait référence au développement, à la mise en place, à la mise en oeuvre d'une technologie (matérielle, immatérielle) utilisée ensuite dans le processus de prestation et/ou dans le processus d'utilisation et aux connaissances nouvelles produites.

<sup>347</sup> "Le temps est durée : déjà, la durée des processus de développement et d'accumulation des compétences et savoirs, avec tout ce que ces processus comportent d'une part de systémique et de collectif et d'autre part de spécifique ; ensuite, la durée de construction et d'organisation des relations et coopérations, que requiert la mise en oeuvre des compétences complémentaires ; enfin, la durée du processus qui se déroule - ce n'est pas la somme des temps opératoires des diverses opérations successives, mais les temps nécessaires pour que le processus - la relation de service - s'organise, démarre, prenne corps, s'amplifie, s'étende, arrive à maturité, devienne cumulatif... Le processus est indivisible et ne vaut que dans sa globalité" (J. DE BANDT 1994 b, p. 337).

Le résultat de la production d'informations fait référence à tout un travail sur l'information : elle est rassemblée, résumée, triée, condensée, adaptée aux finalités de l'entreprise et interprétée, pour ensuite être utilisée dans le processus de prestation et/ou le processus d'utilisation.

Le résultat du processus de prestation est le signe pour l'offreur de la fin de la relation de service (remise d'un rapport dans une prestation de conseil par exemple). Il s'agit d'un résultat intermédiaire, il n'est pas le service lui-même mais la manifestation apparente du service.

Comme le résultat du processus de prestation n'est pas le service, celui-ci apparaît dans le résultat du processus d'utilisation. Autrement dit, le client, suivant son implication dans les différents processus (de production de technologie ou d'information, de prestation), suivant la manière dont il aura assimilé de nouvelles connaissances, va faire émerger différents effets (à plus ou moins long terme).



**Rt** Résultat de la production de technologie

**Ri** Résultat de la production d'informations

**Rp** Résultat de la prestation

**Rs** Résultat de l'utilisation

*Schéma : La chaîne du service : de la technologie au service rendu*

348

Globalement le schéma met l'accent sur :

348

Source : A. BARCET 1998, p. 19.

- le rôle des technologies (moyen de production de la prestation ou moyen de contact) ;
- le rôle de l'information (input et output du système) ;
- le rôle du client (soit par ses actes, soit par les informations qu'il apporte) ;
- l'interrelation entre processus de prestation et processus d'utilisation (important dans la valorisation de la prestation).

Avec ce qui vient d'être dit, le paradigme de la "fonction de production" ne peut plus guère s'appliquer. En effet, **"(...) on ne peut raisonner en termes de relations entre des inputs et des outputs, dans la mesure où l'on ne peut plus supposer que la boîte noire entre les deux n'est faite que de phénomènes ou mécanismes relevant de lois de la nature entièrement déterminées et très déterminantes"** (J. DE BANDT 1994 b, p. 320). Au contraire, la production d'un conseil se comprend dans le temps, elle doit s'analyser en termes de processus, avec des inputs et des outputs qui ne sont pas clairement définis, et une boîte noire entre les deux constituée de processus différents et complexes accompagnant son élaboration et son usage, et relevant de lois tout à fait singulières (car propres à chacun des sujets intervenants).

### C - Les proximités

---

Jusque-là nous avons complètement exclus de nous pencher sur les modalités d'existence des relations entre les agents : la première partie s'est focalisée sur les aspects économique-productifs du marché du conseil en management et la seconde sur un éclairage du fonctionnement du marché du conseil par les théories économiques (théories a-spatiales). En croisant ces deux parties, il ressort que le marché du conseil se structure, se coordonne, se développe, évolue, surtout dans la dynamique des relations. Plus précisément, l'évolution des dynamiques productives repose sur le caractère multidimensionnel et interactif des relations dans toute leur épaisseur sociale et dans leur déroulement.

Cela dit, mettre l'accent sur le rôle des relations dans les dynamiques productives est éclairant mais reste insuffisant tant que l'on n'explique pas ce qui confère ce caractère dynamique. Il nous semble que la dynamique trouve sa justification dans le tissu de relations s'établissant entre des agents et entre eux et les ressources qu'ils utilisent à condition de préciser le contenu des relations et plus particulièrement leurs modalités d'existence qui se différencient selon les moments et les formes d'interactions.

A partir de là, l'intérêt pour la notion de proximité et notamment la proximité spatiale émerge dans la mesure où elle peut nous permettre d'enrichir l'analyse sur les contenus et les modalités d'existence des synergies relationnelles. Dès lors, nous choisissons d'intégrer à notre réflexion la notion de proximité qui traduit l'importance générale accordée aux interactions tout en intégrant les phénomènes spatiaux.



Dans un premier temps, nous apporterons des précisions devant la polysémie du terme proximité. Dans un second temps, nous reviendrons sur les formes de proximité importantes dans l'activité de conseil. Enfin dans un troisième temps, nous verrons que les différentes formes de proximité permettent d'envisager des configurations productives particulières (les réseaux locaux et les réseaux sociaux).

## 1 - Le concept de proximité

Le recours à la notion de proximité dans la discipline économique demeure relativement récent<sup>349</sup>. Cela semble lié à un double phénomène : d'une part, un accroissement de l'utilisation courante du terme dans les années quatre-vingt, en liaison avec le développement de formes productives spatiales apparemment nouvelles (de types "technopoles") ou accompagnant la recherche de nouvelles modalités de politique économique ou sociale ("emplois de proximité"), ou bien encore définissant des champs stratégiques nouveaux pour les firmes ("services collectifs de proximité") dans un contexte paradoxal de globalisation ; d'autre part, au sein des travaux de recherche économique, la référence apparaît de plus en plus souvent de manière explicite (on la trouve surtout dans les travaux portant sur l'innovation).

La prise en compte de l'espace dans les rapports économiques s'effectue dans le cadre marginalisé d'une théorie de la localisation qui raisonne en termes de distance. La distance est définie comme un coût de résistance aux déplacements : c'est la friction de l'espace qui, économiquement, va être exprimée en coûts de transport. Au sein d'une théorie de l'allocation des ressources, la localisation va alors dépendre d'un principe de minimisation de ces coûts (mesurés à partir d'un "centre"), à partir d'une connaissance *a priori* de toutes les solutions possibles<sup>350</sup>. Mais, le travail important réalisé sur la notion de distance ne lève pas les contraintes initiales, à savoir :

- la difficulté de s'émanciper d'une hypothèse d'espace homogène, ou bien les hétérogénéités étant admises, la mise hors champ de l'analyse de leur formation (statut du "centre", des "agglomérations") ;

- l'intégration de l'espace dans une théorie statique de dotations de facteurs à maximiser, avec les hypothèses habituelles de rationalité des agents : la localisation est le résultat d'un calcul rationnel sur les avantages présentés par des différences exogènes de ressources, leur accès dépendant de la distance ;

- le rôle du marché et des prix comme institution permettant d'assurer l'information et la mesure des coûts de distance, à l'instar des autres coûts.

<sup>349</sup> Cependant, on peut retrouver la notion de proximité dans l'ouvrage de A. MARSHALL de 1906 et plus précisément la notion de proximité spatiale.

<sup>350</sup> Voir notamment le travail initiateur de J. H. VON THÜNEN au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, celui de C. PONSARD, en passant par A. WEBER, W. ISARD, A. LÖSCH et d'autres.

Finalement la notion de distance prend un sens très particulier qui explique pour une part la volonté contestatrice d'introduire une autre notion, liée à un autre cadre, celle de proximité. Comme le souligne M. BELLET et T. KIRAT (1998, p. 29) **"(...) il s'agit bien de reprendre le rapport qui s'est constitué, de manière dominante, entre la théorie économique et l'analyse spatiale, avec la signification particulière donnée alors à la distance"**. La notion de proximité cherche à rendre compte de manière différente des phénomènes spatiaux (polarisation / dépolarisation), mais elle cherche également à enrichir certaines notions centrales de la théorie économique (la dynamique, la coordination, etc.).

Dès lors, l'usage du terme "proximité" traduit l'intérêt porté aux interactions, tout en intégrant les phénomènes spatiaux sous une autre forme qu'au travers de la notion de distance. Plus précisément, ce terme repose sur **"(...) l'hypothèse indissociable de séparation des individus et des activités et en même temps de leur lien social. Il dépasse donc la connotation spatiale ou géographique qui peut lui être intuitivement associée, mais prétend néanmoins en rendre compte"** (M. BELLET et T. KIRAT 1998, p. 30). Ainsi son contenu d'interaction et de dynamique le différencie du terme "distance". De plus, le fait de prendre effectivement en compte le caractère situé des agents et des actes permet d'interroger les liaisons entre les individus (au lieu de les postuler) ; la proximité peut alors s'analyser comme favorisant le développement du marché. Au préalable il est nécessaire de creuser cette notion et de relever les formes de proximité existantes.

## 2 - Les formes de proximité dans le conseil

Le concept de proximité rime avec interaction et dynamique, cependant afin d'éclaircir ces rapports, il nous faut revenir sur les trois notions centrales : la proximité géographique d'une part (a-) et la proximité socio-économique d'autre part (b-) et la proximité cognitive enfin (c-).

### a - La proximité géographique

La proximité géographique (ou proximité physique) renvoie à la localisation des interactions dans un espace-plan déterminé, à des relations d'ordre spatial (rapport à un même lieu). Plus précisément, les agents économiques ou les individus sont considérés comme étant géographiquement proches quand ils peuvent entretenir des relations de face à face quotidiennes.

Depuis le début des années 90, il est courant d'énoncer que la compétitivité des entreprises se construit par la mobilisation de savoirs et de connaissances. En même temps, les recherches soutiennent que l'avantage concurrentiel (re)devient fortement dépendant de leur localisation en raison des ressources et du potentiel de relations entre acteurs que le territoire offre. Ainsi, le territoire contient en lui un potentiel -des acteurs variés- dont la dynamique relationnelle va contribuer, ou non, à un apprentissage et à une diffusion de nouveaux savoirs organisationnels<sup>351</sup>.

Les recherches réalisées dans le domaine de la géographie des innovations insistent souvent sur le rôle joué par la proximité géographique dans les processus de diffusion

qu'il s'agisse des firmes privées ou des actions entreprises par les pouvoirs publics. Elles reposent sur l'idée que la prise en compte des facteurs géographiques permet de mieux comprendre les modalités d'organisation des différents types de savoirs utilisés dans les opérations de production et de commercialisation, mais également sur l'hypothèse que **"le savoir traverse les corridors et les rues plus facilement que les continents et les océans"** (M. P. FELDMAN 1994). Même si les informations peuvent être transmises à distance, la transmission des savoirs nécessiterait ainsi des communications et interactions répétées.

En conséquence, la proximité géographique apparaît comme une condition propice à un partage efficace du savoir, particulièrement dans le cas d'activités fortement utilisatrices de savoir tacite.

Plusieurs arguments justifient le rôle joué par la proximité géographique dans les activités de conseil :

- ces activités sont caractérisées par le poids important des connaissances tacites ;

- plus les connaissances sont tacites, plus la relation de face à face est nécessaire ;

- plus la fréquence des relations de face à face est élevée, plus le besoin d'une proximité physique permanente est important.

La question est de savoir si les technologies de l'information et des communications (TIC) peuvent changer fondamentalement cette situation. Le point de vue le plus couramment avancé est que les TIC ne modifient pas fondamentalement la contrainte de proximité physique. En effet, les TIC accroissent la possibilité de transmettre à distance les connaissances qui sont déjà codifiées. D'un lieu éloigné, on peut ainsi plus facilement accéder à des bases d'information, consulter un mode d'emploi ou une publication, encoder des textes, des données ou des images... Les TIC élargissent donc la coordination à distance de processus reposant principalement sur l'échange de connaissances codifiées. Aussi, comme les activités de conseil supposent toujours le

<sup>351</sup> L'approche géographique y est pour beaucoup dans le renversement progressif du lien de causalité entre les caractéristiques organisationnelles des firmes et des institutions et le territoire sur lequel elles sont implantées. Des auteurs comme A. WEBER (1929) ont bâti une théorie de la localisation en se fondant sur des caractéristiques d'allocation des ressources. L'organisation des relations économiques subit le territoire et les choix de localisation dépendent de données comme les coûts de transport ou l'implantation de la concurrence. Pourtant, si les déterminants territoriaux conservent leur importance, il semble de plus en plus que le rapport de l'organisation économique à l'espace géographique s'inverse (P. VELTZ 1993 b). La "valeur" du déploiement spatial réside dans les qualités de l'organisation des rapports unissant les acteurs qui l'habitent : il ne s'agit plus seulement de structurer des rapports économiques autour de ressources préexistantes, mais bien plus de créer des ressources à l'intérieur d'un espace organisationnel pré-défini. Ces ressources, principalement de nature informationnelle, sont le fruit de processus d'interactions et d'apprentissages collectifs et leur évolution détermine les capacités d'innovation du système considéré. En d'autres termes, les connaissances et les compétences en présence s'enrichissent en se confrontant : la dynamique de l'articulation de ces savoirs différenciés devient centrale.

transfert de connaissances tacites, la contrainte de proximité ou de face à face reste très forte<sup>352</sup>.

Si les TIC ne permettent pas l'échange de connaissances tacites, ils peuvent toutefois servir de support à l'échange de connaissances tacites qui leur sont spécifiques. Par exemple, les "*computer conferencing*" ne remplacent pas les réunions de face à face mais créent un nouveau mode d'échange dont les règles sont différentes, de même l'usage d'"*Internet*" dans les forums de discussion permet de se mettre en contact avec des individus que l'on n'a jamais rencontrés au travers d'un mode de communication différent de celui des rencontres physiques, c'est-à-dire un mode utilisant d'autres connaissances tacites.

Certes, il est vain d'attendre des TIC qu'elles réalisent à distance l'échange des connaissances utilisées dans le face à face. En effet, la "présence sociale" que permet la proximité physique, c'est-à-dire la conscience de l'autre qu'elle donne dans les relations interindividuelles, ne peut être reconstituée telle quelle par un moyen technique. Les TIC ne suppriment donc pas la nécessité du face à face. Elles établissent au contraire une complémentarité dynamique entre le face à face et la relation à distance<sup>353</sup>.

### **b - La proximité socio-économique**

Deux arguments viennent nuancer la thèse précédente. Le premier souligne la possibilité de satisfaire la contrainte de proximité physique par la mobilité temporaire des agents et non par leur co-localisation permanente. Le second met l'accent sur une autre forme de proximité, la proximité socio-économique qui permet aux agents distants d'entrer en contact et de partager des connaissances tacites.

La nécessité d'une relation de face à face pour transférer des connaissances tacites n'implique pas que les individus soient localisés les uns près des autres. Elle implique

---

<sup>352</sup> Les TIC ne peuvent pas faire disparaître les connaissances tacites car : - le codification a un coût qui croît avec le degré tacite de la connaissance. Il est souvent plus efficace et moins coûteux de recourir à l'échange de connaissances tacites que de les codifier pour les transmettre (cf. les limites des systèmes experts in A. HATCHUEL et B. WEIL 1995) ; - le progrès des sciences et des technologies reconstitue sans cesse de nouvelles connaissances tacites car les connaissances nouvelles émergent sous la forme de savoirs non immédiatement codifiables et transmissibles à un grand nombre ; - les connaissances tacites et les connaissances codifiées sont complémentaires (comme le souligne I. NONAKA 1994, la transmission de connaissances codifiées suppose la mobilisation de connaissances tacites. Inversement, la transmission de connaissances tacites s'appuie sur l'utilisation de connaissances codifiées) ; - enfin, l'usage des TIC demande le partage de connaissances tacites, c'est-à-dire de codes et de pratiques qui sont, pour l'essentiel, implicites. C'est la raison pour laquelle les outils de communication à distance sont surtout utilisés par des individus qui se rencontrent fréquemment. Pour toutes ces raisons, les connaissances tacites seront toujours utilisées dans les processus de recherche et d'innovation. En conséquence, les relations de face à face s'avèrent nécessaires pour les transmettre. Le rôle de la proximité physique reste donc important.

<sup>353</sup> Les TIC permettent une redondance de l'information (cf. l'e-mail) qui est un des grands avantages de la proximité physique. Certaines technologies (l'hypertexte par exemple) utilisent des modes de raisonnement qui caractérisent les connaissances tacites : la métaphore (sur la caractérisation des connaissances tacites par la métaphore cf. I. NONAKA 1994) et l'analogie notamment. Ainsi, pour reprendre le langage des sociologues, les TIC ne servent pas seulement de support aux liens forts mais aussi aux liens faibles.

seulement que ces individus se rencontrent. Dans le conseil, le problème est résolu par la mobilité des consultants. C'est le cas lorsque le processus n'implique pas en permanence l'échange de connaissances tacites. L'alternance entre des moments de coordination à proximité et des moments de coordination distants est favorisée par l'abaissement des coûts de transport et le développement des moyens de transport à grande vitesse. La mobilité temporaire apparaît ainsi comme une solution efficace au problème de coordination des individus partageant des connaissances tacites.

La proximité géographique n'est pas la seule forme de proximité qui contribue au transfert des connaissances tacites. Il y a aussi ce que nous appelons la proximité socio-économique. Elle va faciliter les contacts entre l'offre et la demande et par la suite permettre de partager et d'échanger des connaissances tacites. En effet, les rencontres offre-demande sont favorisées quand les relations entre les individus s'inscrivent dans leur voisinage socio-économique. Plus précisément, quand des individus ont une même identité culturelle, une même culture sociale, appartiennent (ou ont appartenu) à une même communauté professionnelle..., on parle de proximité socio-économique. De même, les organisations, les secteurs, les structures sociales sont caractérisées par des systèmes de valeurs et de représentations du monde qui tendent à rapprocher les individus. Par exemple, un client, en choisissant un prestataire de son voisinage socio-économique, sait que dans telles situations données il aura un comportement en cohérence avec ses valeurs et ses attentes. En fait, la proximité socio-économique signifie un certain degré d'affinité, de communauté entre les visions des divers acteurs, une vision partagée minimale et générale des processus (c'est-à-dire un fond culturel de base, un bagage technique, un corpus d'information générale et professionnelle sur l'environnement). Dès lors, le transfert de connaissances tacites en sera facilité.

On peut même soutenir que la proximité socio-économique est un cadre d'échanges de connaissances tacites plus important que la proximité géographique. En effet, des individus qui sont simplement localisés les uns près des autres peuvent avoir tendance à se comporter comme des étrangers : la proximité géographique n'est efficace que si elle recouvre des liens socio-économiques. Alors qu'à l'inverse, on peut imaginer des individus partageant des connaissances tacites communes sans être physiquement les uns près des autres. Ainsi, la proximité physique (ou géographique) n'est pas le seul moyen dont les agents disposent pour se rencontrer et se coordonner dans le cadre des activités de conseil.

Cela dit, la proximité socio-économique ne garantit pas la stabilité du processus d'apprentissage interactif. Ce n'est pas parce que les individus sont proches socio-économiquement qu'il n'y aura aucun problème de transfert des connaissances (du prestataire au client). Le transfert n'est pas un simple transfert à l'identique, à l'instar de deux tirages de la même photographie, sur le même papier, avec les mêmes produits et les mêmes procédés. Au contraire, dans presque tous les cas, il faut d'une manière ou d'une autre, redéfinir le savoir pour l'adapter au nouveau support (le client) et à ses caractéristiques propres. Par conséquent, plus les supports sont dotés de caractéristiques cognitives différentes, plus la redéfinition des savoirs est importante. Inversement, l'apprentissage traditionnel interindividuel va assurer un transfert des connaissances d'autant plus efficace que les deux individus concernés s'avèrent posséder des caractères

cognitifs qui en font deux êtres semblables, ou du moins proches l'un de l'autre. Dès lors, il nous semble important d'intégrer la notion de proximité cognitive.

### **c - La proximité cognitive**

La proximité socio-économique constitue un facteur puissant de cohésion (de mise en contact) lié à une vision minimale et générale partagée au départ. Mais elle ne réduit pas les incertitudes inhérentes au processus d'interaction (relations prestataire-client) qui sont de deux types : d'une part, les incertitudes liées à l'imprédictibilité du résultat de la coopération, indépendamment de tous les facteurs contingents, d'autre part, les incertitudes liées à la connaissance imparfaite du client. Aussi de nombreuses interrogations fragilisent le contexte coopératif : quelles sont les ressources effectives du client ? quels sont ses objectifs et ses stratégies ? quel sera son comportement dans l'appropriation des ressources créées en commun ? l'association s'appuie-t-elle sur une réelle complémentarité ?

La proximité cognitive peut alors se comprendre comme un facteur réducteur d'incertitudes et comme un facteur garantissant sous certaines conditions la stabilité des processus d'apprentissage interactifs. Elle va donc faciliter la construction de la solution et les transferts et appropriations de connaissances par le client, en limitant par exemple les coûts de communication qu'engendre une différenciation trop marquée des connaissances. D'une manière générale, la proximité cognitive implique que l'on va retrouver (et même si les individus sont éloignés) des façons communes de penser, des interprétations proches, des savoirs collectifs similaires, des routines et règles de coopération partagées, des formes sociales de l'articulation semblables (langages, conventions, codes utilisés).

Finalement, en nous intéressant aux dimensions cognitives, on fait en même temps un retour à la singularité. Les entreprises clientes sont très différentes (par la taille, par le type de compétence en interne, par les technologies et les connaissances scientifiques maîtrisées, par les connaissances tacites possédées, par le type de produits fabriqués, par les revenus, par la temporalité -certaines travaillent dans l'urgence, d'autres sur des périodes plus ou moins longues-, etc.). Aussi les consultants doivent développer un certain type de connaissance suivant les clients, c'est-à-dire que la connaissance construite et transférée doit être adaptée à l'interlocuteur ; elle doit pouvoir être appropriée par celui-ci. Comme un consultant ne peut pas tout réaliser, ne peut pas s'adapter à tous les niveaux cognitifs, il y a une segmentation du marché du conseil en management (par exemple, des conseils s'adressent plutôt à la PME, d'autres à la grande entreprise, etc.).

Cela dit, même si le prestataire se spécialise il y aura toujours des écarts cognitifs entre les parties prenantes liés à leur socialisation passée. Aussi, dans le processus d'utilisation, lorsque le client se retrouve seul, la mise en mouvement qu'il effectue des connaissances reçues du consultant (lors du processus de prestation) peut se traduire par des divergences cognitives<sup>354</sup>. Autrement dit, la divergence cognitive va entraîner, au moment de l'échange, une composition nouvelle de l'information (par opposition à la

---

<sup>354</sup> "De nombreuses innovations techniques ont été ainsi «détournées» des utilisations anticipées par leur concepteur" (A. BARCET 1998, p. 14).

proximité cognitive). Par conséquent, les problèmes ne proviennent pas toujours de la qualité intrinsèque du service mais de la forme explicite de l'appropriation par l'utilisateur. Le prestataire doit alors tenter d'influer (au préalable, dans le processus de prestation par la "préparation" du client) sur la manière dont le client contrôlera sa propre action (car il se trouve seul dans le processus d'utilisation). Le consultant doit passer d'un **"ministère d'autorité à un ministère d'influence"** (P. LORINO 1995), c'est-à-dire que le consultant devra apporter au client des moyens cognitifs. Autrement dit, le consultant, n'intervenant pas dans le processus d'utilisation, devra faire appel à une connaissance des conditions locales d'appropriation du client pour influencer sur elles ; le consultant va alors chercher à agir sur les conditions de l'action. Il doit donc donner au client des moyens cognitifs nécessaires à l'appropriation et à l'utilisation de l'information. Il va transformer les représentations du client pour les rendre capables d'une telle assimilation<sup>355</sup>.

Pour terminer, il nous semble que toute théorie de la production doit obligatoirement s'intéresser à la dimension cognitive. On ne peut penser correctement l'activité de conseil, le processus de prestation, le processus d'utilisation et le processus d'évaluation sans d'abord s'interroger sur le degré de proximité cognitive entre les parties concernées.

## Conclusion 2

Pour résumer par rapport à ces différentes déclinaisons de la proximité, on peut dire que toutes les formes visent à faciliter le partage et l'échange de connaissances tacites mais à des degrés différents. Autrement dit, les trois proximités sont seulement en partie liées. La proximité géographique est bien sûr une donnée incontournable car le rapprochement physique va faciliter le développement de rapports personnels, le transfert d'informations et de connaissances tacites. La proximité socio-économique traduit une certaine homogénéité des valeurs, des cultures, un certain degré d'affinité, de communauté entre les visions, ce qui va renforcer la cohésion et permettre un échange et un partage de connaissances tacites plus spontanés que dans le cadre de la proximité géographique. La proximité cognitive signifie des trajectoires cognitives proches et donc un transfert et une assimilation de connaissances encore plus aisés que dans les cas des proximités précédentes. Dès lors, on serait presque tenté de dire que, tout en facilitant les transferts de connaissances tacites à des degrés divers, les proximités ont des fonctions différentes : la proximité socio-économique va plutôt faciliter la mise en contact, la proximité physique la relation de service, et la proximité cognitive l'assimilation, l'intégration et la valorisation des connaissances tacites.

## 3 - Elargissement à la dynamique (extra)territoriale et aux réseaux

Les notions de proximité permettent d'élargir la réflexion à des configurations productives particulières et notamment aux réseaux locaux source d'une dynamique territoriale et aux réseaux sociaux à la base d'une dynamique extra-territoriale. Les réseaux sont essentiellement des outils qui vont favoriser la mise en contact d'individus (au-delà de leur fonction d'acheminement d'informations), ce sont donc principalement les proximités physique et socio-économique qui vont avoir ici de l'importance (la proximité cognitive

<sup>355</sup> P. LORINO (1995) parle alors d'accommodation de la structure cognitive ou de traduction cognitive.

ayant de l'importance essentiellement au moment du transfert de connaissances).

### **a - La dynamique territoriale et les réseaux locaux**

L'association proximité physique et proximité socio-économique va entraîner l'apparition de réseaux locaux et donc faire émerger une dynamique territoriale. Plus précisément, c'est parce qu'il y a convergence entre proximité physique et proximité socio-économique qu'un mode de création de ressources mobilisant des processus territoriaux (et donc des réseaux locaux) émerge. La proximité spatiale des relations est donc indissociable des autres dimensions qui les contextualisent -d'ordre social, professionnel, technique, etc.- (RERU 1993).

Les dynamiques territoriales se caractérisent alors à travers un certain nombre de comportements spécifiques qui s'inscrivent dans une démarche collective, interactive et de long terme. Il ne s'agit donc pas de simples relations de marché qui, insérées dans une logique d'échange, relèvent d'une temporalité de très courte période. Au contraire, l'objet analysé étant à la fois le produit de mutations globales imprimant localement ses traces et le résultat d'un cheminement spécifique à un territoire, les rapports de proximité (de même que les réseaux locaux) participent à ce processus cumulatif et se construisent eux-mêmes dans le temps. De ce fait, il s'agit de processus irréversibles résultant d'interactions entre les agents et les activités au sein de territoires. Ces interdépendances sont au coeur des combinaisons créatrices ; elles déterminent la cohérence des économies territoriales, dessinent de nouvelles morphologies productives et notamment des réseaux productifs locaux.

La prise en compte du contexte socio-économique et l'intégration de la dimension territoriale semblent être une clé pour mieux comprendre les dynamiques productives et l'émergence spontanée de réseaux locaux. Ce qui signifie que nous refusons de réduire les spécificités et la complexité des diverses situations locales des entreprises **"à des manifestations contingentes d'un paradigme universel de rationalité économique"** (G. BECATTINI 1989, p. 7). Ainsi, en donnant de l'importance à la sédimentation de spécificités historiques, culturelles et sociales, nous voulons souligner l'impact des interdépendances et des relations existant entre les entreprises et les autres acteurs locaux (économiques, sociaux, institutionnels). Celles-ci agissent sur le territoire et participent à la constitution des réseaux locaux. Autrement dit, ces évolutions contrastées ne peuvent être comprises à partir de la seule prise en compte de l'évolution des forces exogènes et globales (c'est-à-dire celles dites "venant du haut") ; elles relèvent aussi de la dynamique interne même de l'espace en question, dynamique fondée sur la valorisation des conditions locales, endogènes et spécifiques (les conditions sociales, entrepreneuriales et organisatives) (S. CONTI 1996)<sup>356</sup>.

Il nous semble alors que les explications abstraites et globales du développement des marchés doivent être enrichies des phénomènes locaux et spécifiques. Ceci implique que nous passions du territoire à la territorialité afin de placer l'espace vécu des acteurs au coeur du processus de création de richesses et de développement des marchés. Ainsi,

---

<sup>356</sup> L'étude sur la dynamique des services dans l'agglomération lyonnaise avait précisément pour but d'identifier la dynamique d'apprentissage collectif qui peut prendre forme au sein du territoire (cf. A. GRIMAND *et alii* 1999).



chaque espace connaît une évolution spécifique (et donc différente de celle d'un autre espace) et voit apparaître ou non des réseaux locaux qui ont leur propre dynamique.

A côté de ces réseaux locaux "spontanés", il existe des réseaux locaux institutionnalisés. Il s'agit de structures mises en place par des institutions. Mais ces initiatives locales institutionnalisées ne sont pas toujours des succès. Une étude de A. RALLET et A. TORRE (1999) met l'accent sur l'articulation délicate des réseaux locaux spontanément créés par les acteurs économiques, et des réseaux locaux développés par les institutions<sup>357</sup>. Même si l'idée selon laquelle les réseaux locaux jouent un rôle de premier plan dans le développement économique et technologique des régions est aujourd'hui très répandue ("*réseaux locaux*", "*systèmes localisés de production*", "*systèmes locaux d'innovation*"), il est difficile d'imposer de manière volontariste des synergies localisées, de mettre en relation des acteurs locaux appartenant à des mondes différents. Cela est lié au fait d'une part, que les connaissances tacites sont plus facilement transmissibles à l'intérieur d'un même monde professionnel (même à distance) qu'entre des mondes différents (même à proximité), et d'autre part, que la mise en contact d'acteurs physiquement proches les uns des autres n'est pas suffisante s'ils n'entretenaient pas auparavant des relations à caractère organisationnel<sup>358</sup>.

## **b - La dynamique extra-territoriale et les réseaux sociaux**

On a vu l'importance des réseaux locaux (source de dynamique territoriale) dans le point précédent, mais ce n'est qu'un support possible à la constitution et au développement des marchés et donc à la coordination des acteurs. Il faut aussi tenir compte des supports

<sup>357</sup> L'étude porte sur la Corse, où les réseaux locaux spontanés sont faiblement structurés, et sur les régions Aquitaine et Rhône-Alpes, où les réseaux spontanés sont déjà développés.

<sup>358</sup> On peut faire ici un rapprochement entre ces réseaux locaux institutionnels et l'étude de la dynamique des services dans l'agglomération lyonnaise (A. GRIMAND *et alii* 1999). L'objet de cette étude était d'appréhender les conditions de mobilisation et d'utilisation des services de conseil, d'interroger comment les ressources d'un territoire en matière de conseil sont exploitées ou non par l'entreprise, de situer la place des acteurs publics locaux dans ces relations. Après avoir repéré certaines failles dans la dynamique d'apprentissage collectif au sein du territoire (dynamique relationnelle limitée), des axes de progrès sont proposés, ils visent en fait à rapprocher, à construire une forme de proximité territoriale (en plus de la proximité spatiale) parmi les acteurs. Les axes de progrès sont au nombre de quatre : - renforcer la fluidité et la transparence de l'information au sein du territoire économique (car faible connaissance des actions, projets, opérations qui ont lieu au niveau du territoire économique lyonnais, sentiment d'un faible bassin de ressources et de connaissances à la disposition des entreprises) ; - contribuer à une densification du tissu économique et des relations pour faire du territoire une caisse de résonance (car du fait d'une absence de relations privilégiées avec d'autres acteurs économiques du territoire -concurrents, partenaires, institut de formation, distributeurs-, les entreprises se sentent un peu isolées et trouvent peu d'intérêt à leur localisation lyonnaise) ; - pratiquer confrontations, rencontres et dialogues directs pour ne pas se laisser enfermer dans des schémas d'actions surannés, ni dans des effets de statut (risque de sclérose par reproduction des cadres de pensée ou des modalités d'action) ; - éviter de nouer des relations toujours avec les mêmes acteurs (risque d'enfermement dans ces relations et difficulté de s'ouvrir à d'autres contacts). Il est encore tôt pour connaître les résultats des propositions faites (axes de progrès), en tout cas ils permettront de voir si l'impulsion volontariste de synergies localisées est possible dans l'agglomération lyonnaise et si cette impulsion conduit à une plus grande dynamique relationnelle. Les résultats relèveront ou non les limites des vertus de la proximité géographique.

(professionnels et sociaux) extra-territoriaux. Bien évidemment le territoire dans lequel s'inscrit l'entreprise est important dans la mesure où il peut stimuler une dynamique relationnelle (proximité territoriale), mais cette *"efficacité par les relations"* (P. VELTZ 1996) n'implique pas mécaniquement la proximité physique, elle renforce plutôt le rôle d'autres types de proximités : économique, sociale, organisationnelle, institutionnelle, professionnelle (c'est-à-dire socio-économique).

Sur le marché du conseil, comme le souligne C. SAUVIAT (1994), si l'offre peut s'ajuster à la demande c'est parce qu'il y a dans les principales entreprises de conseil comme dans la grande entreprise française, des individus qui rapprochent une même formation, une même identité culturelle et le sentiment d'appartenir à une élite (proximité socio-économique). ***"Mais cela n'est possible que grâce à des réseaux sociaux qui maintiennent dans la durée ce type de relations privilégiées, nées autour de la fréquentation commune d'une même école, de l'apprentissage commun d'un même savoir, et du partage des mêmes référents techniques et culturels. Les relations de réseaux sont autant d'occasions de rencontre, de sociabilité entre prestataires et clients où circulent les informations et les connaissances sur le management des entreprises. Elles produisent des indices de fiabilité sociale qui valent autant vis-à-vis de l'extérieur (la clientèle) que de l'intérieur (entre consultants et cabinets) où il s'agit de se positionner les uns par rapport aux autres"*** (C. SAUVIAT 1994, p. 251). Mais, et c'est le revers de la médaille, les relations sont limitées au *"voisinage culturel"* (C. MIDLER 1986) de la population des consultants (anciens de grandes écoles, anciens de cabinets prestigieux qui occupent des postes importants dans les grandes entreprises, etc.), ce qui restreint l'espace de circulation de l'information entre les prestataires et les clients<sup>359</sup>.

Le réseau apparaît non plus pour maîtriser les coûts de la distance (devant le développement des infrastructures et des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), la distance n'est plus une barrière aux échanges), mais pour favoriser les relations, pour maximiser les opportunités, pour entretenir les rapports de confiance et de connivence, pour maintenir le contact, et finalement atteindre une clientèle du côté du cabinet ou sélectionner un offreur du côté du client.

### Conclusion 3

Ainsi, le cabinet localisé dans un lieu où les liens socio-économiques avec d'autres acteurs sont faibles va plutôt mobiliser son réseau social pour atteindre la demande. La proximité géographique n'est efficace que si elle recouvre des liens socio-économiques. Aussi, nous faisons nôtre l'affirmation suivante, ***"(...) la croissance et le changement ne peuvent être conçus que comme le résultat de processus sociaux"*** (A. TOURAINE 1969, in J. DE BANDT 1995, p. 256).

---

<sup>359</sup> Tous les intermédiaires (par exemple les prescripteurs), qui parlent du conseil ou le prescrivent, vont permettre un élargissement du marché par la stimulation de contacts entre des individus qui ne se connaissent pas, c'est-à-dire quand il n'y a pas d'ajustement spontané entre l'offre et la demande. Aussi, les intermédiaires permettent de rapprocher des individus au départ éloignés (d'un point de vue socio-économique) et de construire peu à peu des proximités.

## Conclusion C

La performance économique trouve sa source dans les relations, mais ces relations sont à questionner, il faut interroger leur modalité d'existence. C'est à l'aide du concept de proximité, et de ses diverses déclinaisons, que nous avons approfondi davantage l'analyse des interactions et introduit du même coup le rôle de l'espace. La proximité spatiale (physique ou géographique) semble insuffisante pour comprendre la dynamique du marché du conseil ; le plus important ce n'est pas que le cabinet soit localisé sur le même territoire que l'entreprise cliente<sup>360</sup> mais c'est que le client et l'offreur de service se rencontrent et développent de nouveaux savoirs (ceci est la condition de la dynamique du marché du conseil). Ce qui semble très important dans le développement du marché du conseil (C. SAUVIAT 1994), c'est la proximité socio-économique, c'est-à-dire la vision minimale et générale partagée au départ par le prestataire et le client qui va garantir une certaine fiabilité, prévisibilité mutuelle. On pourrait dire que finalement la proximité socio-économique permet de gérer la distance physique, alors que la proximité physique ne permet pas forcément de gérer la distance sociale, professionnelle, technique... Les relations sont facilitées par ces deux types de proximités : la proximité socio-économique favorise les mises en contact, la proximité physique la relation de service ; mais au-delà de cela nous avons montré que ce qui va améliorer et permettre l'appropriation par le client, des connaissances diffusées par le prestataire, et leur mise en mouvement dans un sens précis (valorisation), c'est la proximité cognitive, c'est-à-dire certaines dispositions mentales (langages, conventions, codes) et intellectuelles (degré de compréhension) proches ou encore une proximité des cadres de référence.

Les deux premiers types de proximité ont permis de mettre en évidence deux types de réseaux de première importance dans la mise en contact des individus : la proximité socio-économique a permis de mettre le doigt sur les réseaux sociaux, les proximités physique et socio-économique sur les réseaux locaux. La proximité cognitive n'intervient pas dans cette typologie étant donné qu'elle joue dans la phase de production en commun et non dans la phase de mise en contact, c'est-à-dire là où les réseaux ont une grande importance.

L'intérêt sera alors de renforcer ces proximités, surtout les plus déterminantes d'entre elles (proximité socio-économique pour mise en contact et proximité cognitive pour transmission de connaissance du prestataire au client et leur assimilation), puisqu'elles sont à la base des interactions et du dynamisme du marché du conseil.

## Conclusion Section 1

Face à ces trois dimensions (singularité, temps, proximités), l'économie des services apparaît en totale opposition avec le monde des "*trente glorieuses*". Dans ce monde-là, les ressources sont, en grande majorité, des ressources génériques, alors que dans

<sup>360</sup> L'étude sur la dynamique des services dans l'agglomération lyonnaise (A. GRIMAND et *alii* 1999) montre que les demandeurs ne tiennent pas compte de la localisation des prestataires, par contre, ce qui est important à leurs yeux, c'est la possibilité de développer de nouveaux savoirs organisationnels pour qu'ils soient compétitifs.

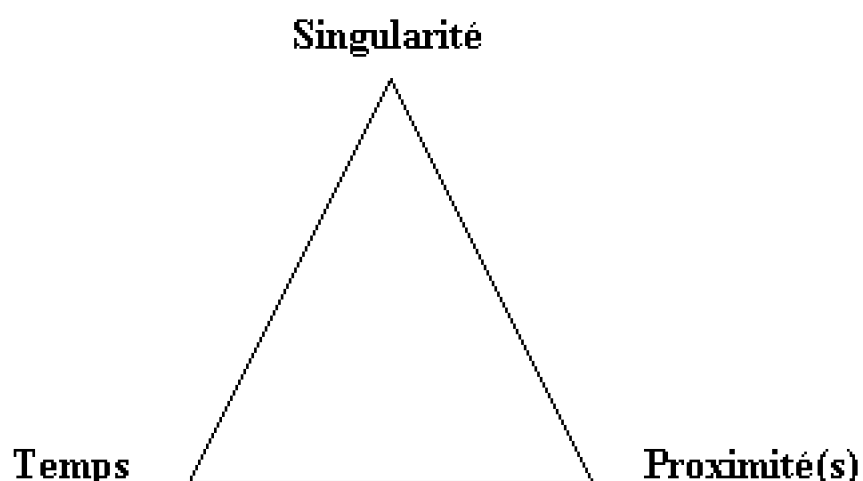
l'économie des services, les compétences cruciales sont des compétences de mise en relation et en forme des informations et des processus. Aussi, **"la capacité créatrice d'un acteur repose plus sur la pertinence des combinaisons de ressources que sur les caractéristiques intrinsèques de ces dernières"** (A. LE ROY 1997, p. 250). On passe également d'une optique d'allocation optimale des ressources génériques, à celle de création (production ou coproduction) de valeurs et de richesses. De plus, à une technique fondamentalement exogène à l'activité économique, apparaissant comme un don de la nature qui se trouve au moins potentiellement à la disposition de tous dans le "monde traditionnel", on passe à une technique incorporée de moins en moins dans les machines et de plus en plus dans les cerveaux, ce qui limite les possibilités de transfert et d'imitation. Enfin, pour comprendre la dynamique du marché du conseil, il semble important d'accorder une place majeure à l'histoire (démarche dynamique de temps historique et non de temps logique, refus de l'instantané), aux phénomènes d'irréversibilité et de dépendance du chemin, aux interactions entre agents et activités (qui sont situés dans le temps et l'espace et qui donnent lieu à des processus d'apprentissage interactifs).

Les trois dimensions mises en évidence (cf. schéma ci-dessous) conduisent à considérer l'activité de conseil comme :

- singulière c'est-à-dire basée sur le fonctionnement d'autonomies ;

- dynamique d'où importance des relations, du temps, de l'histoire, des proximités ;

- qualifiante car elle génère et transfère des connaissances d'où l'importance d'une proximité cognitive.



## Section 2 - Des représentations de l'activité de conseil

L'objectif de la section 1 était d'aboutir à une vision plus structurée et spécifique de l'activité de conseil. Avec le triangle aux trois sommets (singularité, temps, proximités), la masse d'informations sur l'activité de conseil, plus ou moins désordonnée, devient plus synthétique. Nous continuons dans ce sens-là, mais c'est ici au travers de schémas représentant l'ensemble des acteurs que nous structurons nos connaissances relatives à cette activité.

Dans un premier point nous reviendrons sur une représentation de J. GADREY (1994 a) prenant en compte les acteurs de la relation de service et aussi de son environnement. Dans un second point, c'est au travers d'"*espaces de production et d'échanges*" que nous décrirons le marché du conseil.

## **A - Une représentation en termes de relations**

---

Si on souhaite s'intéresser aux processus de création de valeurs et de richesses dans le conseil, c'est bien dans la relation de service qu'il s'agit de rentrer, c'est-à-dire dans les relations sociales, dans les interactions entre les demandeurs et les offreurs. Toutefois, le processus de prestation subit des formes de détermination que la relation prestataire-client ne suffit pas à expliquer. C'est pourquoi il ne faut pas négliger tout ce qui se passe en dehors de la relation de service proprement dite, et prendre en compte tous les acteurs qui participent indirectement à la production de la prestation et qui assurent le développement et la transformation des activités de service.

Le schéma de J. GADREY (1994 a) que nous allons présenter dans un instant (1-) s'inscrit dans cette logique, même s'il comporte quelques limites (2-).

### **1 - La relation de service et son environnement**

Comme nous venons de le dire, quand on s'intéresse aux processus de création de valeurs et de richesses dans le conseil, il ne faut pas simplement prendre en compte l'offreur et le demandeur engagés dans un processus de coopération portant sur la conception, la réalisation, le contrôle, l'évaluation d'une réalité "*non-déjà-là*" (J. DE BANDT, J. GADREY 1994), mais il faut également tenir compte de la société de conseil qui a son mode d'organisation, des partenaires parce qu'il faut parfois trouver des complémentarités quand la prestation déborde du métier du prestataire, des prescripteurs qui font partie des réseaux de connaissance du client ou du consultant, des commerciaux qui vont prospecter, des financeurs qui vont inciter les entreprises clientes à opter pour le conseil... Nous allons donc dans le même sens que L. BENSACHEL (1997, p. 56), quand elle précise que "*La relation de service est donc fonction de l'environnement dans lequel elle s'inscrit*".

Cet environnement peut être représenté de la façon suivante (J. GADREY 1994 a).

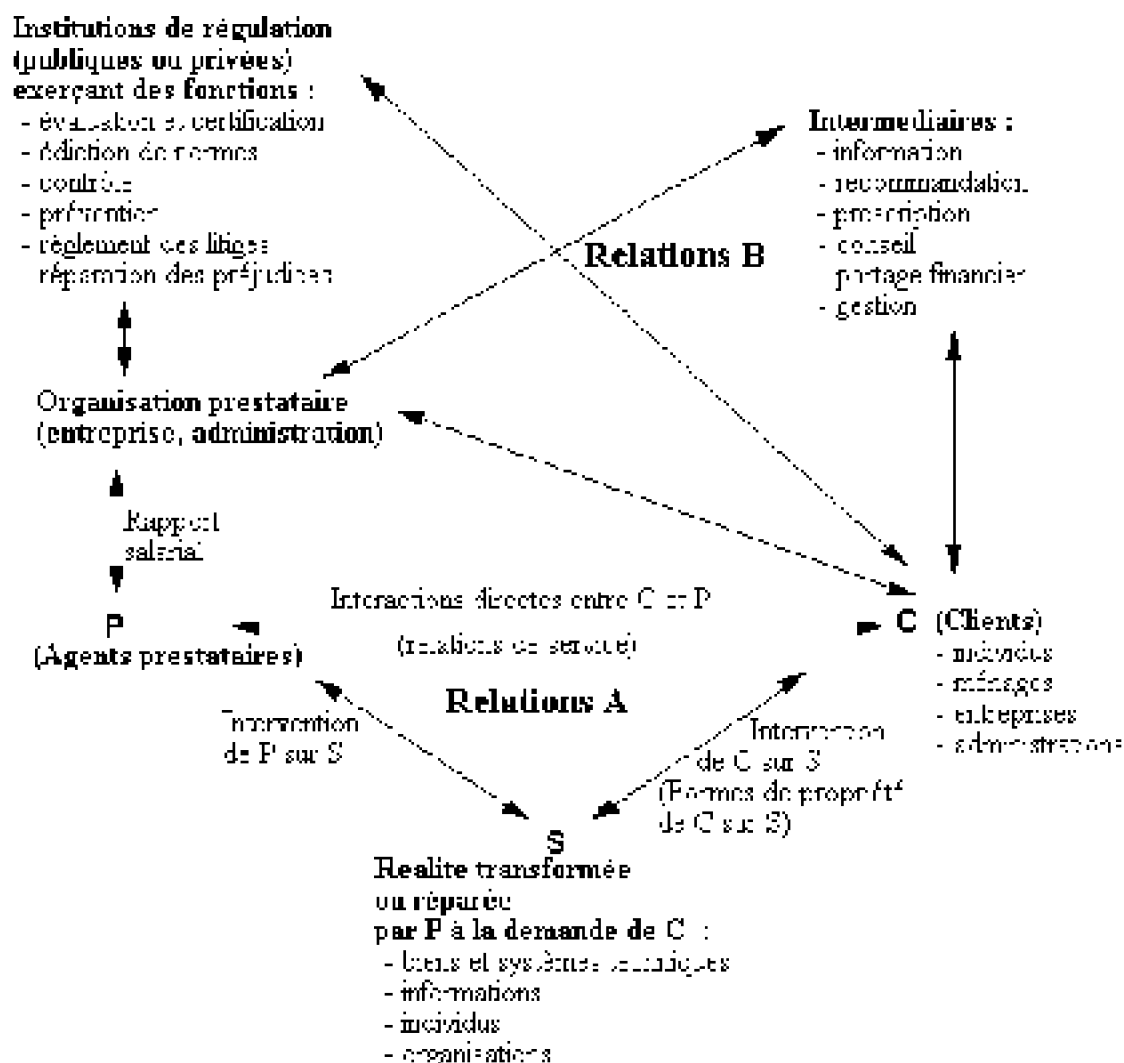


Schéma : La relation de service et son environnement

361

Dans la partie basse du schéma (Relations A), on retrouve la relation de service avec P, le prestataire, C, le client et S, la réalité transformée ou réparée par P à la demande de C. Les doubles flèches mettent en évidence les interactions directes entre le prestataire et le client (c'est-à-dire la relation de service) mais également les actions de chacun de ces individus sur l'objet du service, qui peut porter sur des biens et systèmes techniques, sur des informations, sur des individus et des organisations.

Dans cette partie basse du schéma, il est important de mettre en évidence, comme le fait J. GADREY (1994 a)<sup>362</sup>, deux niveaux d'interaction ou de connexion entre les prestataires et les clients ; le premier correspondant à l'organisation des opérations et le second à l'organisation de leur contrôle et de leur rétribution :

361

Source : J. GADREY 1994 a, p. 41.

les interactions opérationnelles : il s'agit des actions conjointes et coordonnées sur l'objet même du service entre le prestataire et le client ; ces interactions correspondent donc à la "coproduction" ou à la "coprestation" c'est-à-dire au processus d'interaction entre le prestataire et le client ;

les relations sociales de contrôle et de régulation de l'action, contractuelles ou conventionnelles, où prestataire et client produisent des jugements et des décisions à partir de critères négociés (contrats) ou admis (règles et conventions), en échangeant des informations sur leurs attentes réciproques. **"Ces relations se déroulent dans le cadre d'une certaine distribution des rôles ou responsabilités, de jeux d'influence et de pouvoir, de pratiques langagières et rituelles, et d'échanges affectifs"** (J. GADREY 1994 a, p. 25). Ces relations sociales relient le consultant et le client (elles sont interpersonnelles) mais aussi l'organisation (le cabinet) et ses clients : le client entre en contact direct avec des prestataires mais aussi avec une organisation (dont font partie les agents prestataires), notamment en cas de réclamations ou de litiges ; le consultant est alors un médiateur entre les clients et l'organisation. Il s'agit donc d'un *"jeu triangulaire"* (J. GADREY 1994 b, p. 144).

Dans la partie haute du schéma (Relations B), on a tout l'environnement de la relation de service avec les institutions de régulation et les intermédiaires, c'est-à-dire tous les participants qui peuvent influencer ou perturber ce *"jeu triangulaire"* (J. GADREY 1994 b, p. 144).

Dans cet environnement on retrouve donc tous les intermédiaires, organisations ou institutions qui gèrent les *"rapports sociaux de service"* (J. GADREY 1990), c'est-à-dire qui vont faciliter la constitution et le développement du marché et la coordination d'actions individuelles dans un contexte d'incertitudes fortes et d'évaluations difficiles. Plus précisément, ils vont permettre de garantir : la socialisation des acteurs du service (par les différents intermédiaires qui vont faciliter l'ajustement offre-demande) ; la qualité des prestations immédiates et la mise en oeuvre de moyens conformes à des normes et des exigences définies socialement (au travers d'institutions professionnelles, d'associations d'usagers, d'organismes publics) ; la qualité et l'évaluation des résultats indirects (par des institutions de consommation, les pouvoirs publics) ; divers recours en cas de différends entre les parties... Finalement, ces intermédiaires, organisations ou institutions ont un rôle crucial car ils participent à la structuration du marché du conseil et à la construction du professionnalisme dans les activités de conseil.

Toutes ces entités agissent en fin de compte sur l'émergence ou sur le développement de la relation de service parce qu'elles ont un lien particulier soit avec le

<sup>362</sup> J. GADREY (1994 a) s'inspire ici des travaux de E. GOFFMAN (1968) sur le modèle de la "réparation" qui distinguent le traitement de l'objet et le traitement de la relation. Cela dit, dans le conseil, l'objet peut être un problème ne concernant pas un support tangible ; alors que chez E. GOFFMAN, l'objet est un système matériel ("*... le praticien se retrouve en présence d'un système matériel à réparer, construire ou rafistoler, ce système étant, en l'occurrence, la propriété personnelle du client*") (E. GOFFMAN 1968, p. 380)).

client, soit avec l'organisation prestataire (et donc avec les consultants).

### 2 - Les limites de cette représentation

Le schéma de J. GADREY (1994 a) est intéressant dans la mesure où il met l'accent, d'abord sur la relation de service et plus précisément sur les modalités d'interaction et les relations sociales qui se construisent entre prestataires et clients à l'occasion du déroulement et du règlement des prestations, et ensuite sur l'environnement de la relation de service c'est-à-dire sur les acteurs indirectement reliés au conseil. Le schéma souligne notamment le rôle des institutions de régulation, dont l'objectif est d'apporter un peu plus de confiance et de sécurité dans les transactions, et des intermédiaires, comme si du fait d'un métier (le conseil), de "*produits*" (les prestations) et de processus de production (processus de prestation) flous, relevant de la singularité de chacun, il fallait recourir à une tierce partie avant de prendre des décisions.

Ce schéma permet également de distinguer service (flèche entre P et S) et relation de service (flèche entre P et C). Plus précisément, la relation de service correspond au phénomène d'interaction (de coproduction) entre le prestataire et le client. On la retrouve partout : dans la phase d'identification conjointe du problème où le client fournit des informations et le consultant éclaire ces demandes, dans la phase de construction de la solution où des informations pertinentes sur la situation du client ne peuvent être obtenues qu'au travers de contacts directs, dans la phase de préparation du client où le prestataire va chercher à transférer des connaissances nouvelles au client... Cela dit, chacune des parties prenantes n'est pas toujours au centre de processus d'interaction : les individus ont des plages d'autonomies. Par exemple, le prestataire dans la phase de conception mobilise des capacités de réalisation d'un devis, dans la phase de prestation il va utiliser des méthodologies de son cabinet, plus tard à la fin du processus de prestation il va préconiser certaines actions... Tous ces aspects constituent le service et sont indépendants des relations prestataire-client (c'est-à-dire de la relation de service). De même de son côté le client a lui aussi des plages d'autonomie et notamment dans le processus d'utilisation où il se retrouve généralement seul.

D'une manière générale, ce schéma amène à considérer l'activité productive dans le conseil comme un système ouvert (Relations A et B sur le schéma) où des acteurs variés interagissent. Les relations sont donc au cœur de la dynamique et de la cohérence de cet ensemble et on rejoint alors P. VELTZ (1996) lorsqu'il parle d'une "**efficacité par les relations**"<sup>363</sup>.

Dans ce schéma, les liens entre les acteurs (offreurs et demandeurs) sont donnés, ils préexistent (Relations A), ou bien ils sont favorisés par les intermédiaires (Relations B). Cela dit, il nous semble que la dynamique du marché du conseil ne peut être comprise

---

<sup>363</sup> "La performance économique dépend alors de la densité et de la pertinence des relations établies entre les acteurs des chaînes productives, entre les fonctions de la firme, entre les firmes et leurs fournisseurs et leurs clients, et ainsi entre les firmes et leur environnement. Or cette «productivité des interfaces» (P. VELTZ 1996) sous tend en profondeur la remise en cause des schémas tayloriens, où les acteurs ne coopèrent qu'à travers des processus séquentiels et routiniers, et suscite la mise en place de réseaux de relations qui deviennent une composante explicite de la stratégie de l'acteur. Ainsi, le devenir de ce dernier devient lié à celui de son organisation productive en particulier, et de son environnement en général" (A. LE ROY 1997, p. 250).



dans une simple logique de relations, et qu'il faut au contraire creuser davantage et souligner les dimensions qui contextualisent ces relations, parce qu'elles s'avèrent déterminantes et au coeur des logiques et dynamiques productives. Autrement dit, la portée de la représentation nous semble réduite du fait d'un désintérêt pour la question du contenu et des modalités d'existence des synergies relationnelles. Dès lors, il nous apparaît important de mettre l'accent sur le rôle des proximités (physique et socio-économique) dans l'émergence de ces relations.

Une autre critique apparaît quand on s'interroge sur les conséquences de ces relations entre prestataires et clients. Il nous semble que la mise en relation d'individus n'est pas une condition nécessaire et suffisante pour l'exploitation des avantages potentiels qu'elle constitue ; il nous semble plutôt important de tenir compte du fait que toute relation résulte d'une construction qui implique un certain "apprentissage". Les interactions directes de la partie basse du schéma entre le prestataire et le client seules ne permettent pas de comprendre la mise en route des processus d'intégration ou des processus d'appropriation des connaissances par le client. Plus précisément, cette représentation ne fait pas suffisamment ressortir la liaison étroite entre l'efficacité de la prestation de service et la mise en mouvement de la logique de coproduction

Face aux limites relevées dans la représentation de J. GADREY (1994 a), nous proposons ici une représentation en termes d'espaces<sup>364</sup>, laquelle cherche à mettre l'accent sur la contextualisation des relations entre les acteurs du conseil et sur la mise en route des processus productifs.

## B - Une représentation en termes d'espaces

---

Cette représentation tente de reconstruire la réalité du conseil de manière beaucoup plus globale que précédemment dans la mesure où elle s'intéresse aussi à la relation de service et à son environnement, mais en intégrant une explication des modalités d'existence des synergies relationnelles et en plaçant la relation de service au coeur du système de production/transaction/consommation.

Dans cette représentation, nous distinguons les "*espaces-production*" qui englobent toutes les relations qui interviennent directement dans la construction de la prestation et qui "agissent" sur l'autre (selon ses besoins et en interaction avec lui), des "*espaces-échanges*" qui permettent aux relations précédentes d'exister. Entre les différents espaces s'instaure un dialogue qui comporte des oppositions ou des diversités de pensées et s'achemine vers une certaine cohérence. Notre propos est donc ici d'aborder la question du fonctionnement du marché du conseil à partir d'une réflexion sur la caractéristique d'imbrication de divers niveaux hiérarchiques.

Ainsi, pour produire (construire une solution par la relation de service), l'offreur devra activer différents espaces ("*espaces-production*"). En même temps, parce que le service n'existe pas *ex ante* (indétermination du "*produit*") et parce qu'il y a des incertitudes sur la

---

<sup>364</sup> Cette représentation s'inspire de celles présentées au colloque du RESER (Berlin 10/98) et au colloque de l'ASRDLF (Hyères 9/99) et s'enrichit des remarques faites à ces occasions (cf. JANUEL A.-M. 1998 et 1999).

qualité du "produit-service" (différé d'évaluation), des "espaces-échanges" sont utilisés pour permettre aux clients de disposer d'informations que le marché dissimule, et aux professionnels de favoriser l'organisation des échanges.

### 1 - Les "espaces-production"

Les "espaces-production" sont constitués de l'espace de la relation de service, de l'espace des partenariats et de l'espace interne à l'entreprise de service.

#### a - L'espace de la relation de service

Il n'y a pas de prestation sans relation de service, c'est-à-dire qu'il faut réunir une demande de service (un client qui peut être une organisation industrielle, de service, privée ou publique) et une offre (une entreprise de service ou plusieurs). Le terme réunion est très important, on parle alors de coproduction, de co-construction<sup>365</sup> pour mettre en évidence le fait que le client n'est pas extérieur à la prestation mais qu'il intervient dans le "processus de production"<sup>366</sup> de la prestation, d'où l'importance de la proximité physique (face à face). Dans ce cadre-là, le prestataire et le client entretiennent une relation interactive et coopérative<sup>367</sup> pour adapter le service au besoin spécifique du client (P. EIGLIER *et alii* 1979).

A l'intérieur de l'espace de la relation de service, deux dynamiques se manifestent<sup>368</sup> : d'une part une dynamique de rationalisation de l'offre, parce qu'un consultant qui connaît bien un type de problématique aura tendance à relativement standardiser sa méthodologie d'intervention (c'est une manière de valoriser ses capacités de prestation), et d'autre part, une dynamique de personnalisation du service parce que, quel que soit le problème, il faut proposer une solution opérationnelle c'est-à-dire adaptée au besoin du client<sup>369</sup>.

Comme l'ont mis en évidence J. GADREY *et alii* (1992), le consultant mobilise ici des compétences en matière de conseil (expertise, expérience, efficacité)<sup>370</sup>, en matière de

---

<sup>365</sup> O. GIARINI et J.-R. ROULET (1988) mettent en évidence la notion de "prosumer" pour souligner la contribution du consommateur au processus de production. F. GALLOUJ et O. WEINSTEIN (1997) présentent différents termes qui traduisent la participation du client : "interface", "interaction", "co-production", "servuction" (EIGLIER et LANGEARD 1987), "socially regulated service relationship" (J. GADREY 1992).

<sup>366</sup> Nous préférons parler de processus de production plutôt que de fonction de production, la première expression s'inscrivant beaucoup plus dans une perspective dynamique que la seconde.

<sup>367</sup> "(...) l'élément central de la nouvelle économie de services n'est pas d'ordre technique (...) mais d'ordre social (...)" (J. GADREY 1988, p. 45).

<sup>368</sup> JANUEL A.-M. (1998). "Rationalisation de l'offre - Personnalisation du service : Une caractéristique des activités de services informationnels", *VIII Annual RESER Conference*, Berlin, 8-10 octobre, 15 pages.

<sup>369</sup> Au cours des entretiens, toutes les personnes interrogées ont mis en avant l'impact "des réactions du marché" sources d'innovations et d'évolution des prestations.

procédures (organisation des missions, étapes, mise au point de méthodes, outils, etc.), en matière d'intégration dans le sens où il est agent de liaison (il doit savoir animer des groupes transversaux, constituer et animer des réseaux, élaborer des langages de communication intermétiers, faire circuler l'information, développer une culture de coopération). C'est au fil de ses expériences, que le consultant se développe et développe ses compétences.

A côté de tous les savoirs nécessaires à l'élaboration de la solution (savoir être en relation, savoir comprendre, savoir-faire professionnel), il y en a un qui est fondamental pour que le client puisse mettre en oeuvre la solution : le faire-savoir. Plus précisément, le prestataire doit "préparer", former le client, transmettre des connaissances pour que, une fois la relation de service terminée, le client puisse mobiliser ces connaissances dans son processus d'utilisation et retirer le maximum d'effets. Parce que le consultant doit "faire-savoir" dans le sens de transmettre des connaissances, la relation de service est qualifiante, elle permet le développement d'un processus au cours duquel la qualité est socialement construite, valorisée et évaluée. Bien évidemment, l'efficacité de cet apprentissage interactif sera d'autant plus grand que les individus prestataire et client seront en contact (le transfert de connaissances tacites implique un contact direct, un face à face), qu'ils seront proches socio-économiquement (plus grande confiance, connaissance du degré de fiabilité de l'autre, visions minimales et générales partagées au départ, etc.) et cognitivement (meilleure appropriation et valorisation des connaissances par le client).

L'ensemble des relations de service (l'espace des relations de service) constitue la base d'expérience, de référents, d'apprentissage du prestataire sur laquelle il va puiser en fonction des problèmes auxquels il sera confronté. Cet espace permet donc au prestataire de s'affirmer et de se spécialiser (par les relations de service passées) mais également de s'enrichir (par les relations de service nouvelles)<sup>371</sup>.

Finalement, dans cet espace il y a interpénétration de l'échange, de la production et de l'usage ou comme le dit J. GADREY (1994 a, p. 38), **"(...) la relation de service se présente sous des formes diverses mais elle désigne un point nodal du système de production/transaction/consommation"**.

L'échange consiste au sens classique du terme à fournir quelque chose en échange d'autre chose. L'échange correspond à la transaction : le prestataire fournit un service en échange d'une rémunération.

La production ou plutôt la coproduction consiste à agir sur l'autre en fonction des besoins de celui-ci et en interaction avec celui-ci. Le consultant va chercher à résoudre le problème de son client, à construire son projet, à modifier sa dynamique..., à l'aide des informations que celui-ci va transmettre.

<sup>370</sup> Pour D. MAISTER (1996), un contrat peut faire appel à la créativité ou à l'expertise, il nécessitera des professionnels de haut niveau ; il peut faire appel à l'expérience si le problème à résoudre offre des analogies avec les missions précédentes ; il peut enfin faire appel à la mise en oeuvre de procédures de routine et le consultant vend alors un processus.

<sup>371</sup> Comme le souligne P. LORINO (1995), il y a insertion de l'expérience actuelle dans l'histoire cognitive.

L'usage correspond au processus d'utilisation mis en place par le client à l'issue du processus de prestation. Le client ici mobilise les informations diffusées au cours du processus de prestation et les valorise dans son processus d'utilisation, afin de bénéficier de divers effets.

Il y a interpénétration de ces trois dimensions car d'une part, le marché remonte dans l'organisation de la production (du fait de la coproduction) et les boucles de rétroaction entre offre et demande se resserrent. En effet, il y a dans la production du conseil interpénétration des actes d'échange et de production. On ne peut échanger un service qui n'existe pas au départ, aussi les logiques d'échange et de production sont inséparables. D'autre part, l'élaboration du service redescend dans les processus d'échange et d'usage, jusqu'à la forme de coproduction par l'utilisateur. La séparation entre le moment de l'élaboration et le moment de l'usage s'efface et ceci crée progressivement une sorte de continuum production-usage ; ceci est d'autant plus important que l'efficacité de la prestation de service est en étroite relation avec la capacité à mettre en mouvement la logique de la coproduction.

### **b - L'espace des partenariats**

La réponse au problème d'un client peut déborder du métier du prestataire, il faut alors faire appel à d'autre(s) prestataire(s) pour offrir une prestation complète. Dès lors, des coopérations ou partenariats s'imposent. Les entreprises ont en général une palette de partenaires qui ne varie pas beaucoup au fil du temps. Cette fidélisation ou cette proximité qui s'est construite au fil des missions permet de valoriser les acquis d'une connaissance mutuelle.

Ces collaborations diverses tendent à élargir l'offre et permettent au consultant de bénéficier, dans la construction de la prestation, de "*compétences de support*" (J. GADREY *et alii* 1992). Ces coopérations amènent à une mise en commun d'informations, de techniques (matérielles et immatérielles), de connaissances, de compétences ce qui favorise l'apprentissage interactif. Tout ceci peut conduire à faire évoluer les compétences et les connaissances<sup>372</sup> de toutes les parties car il y a toujours des transferts de savoir-faire par ce biais-là. La construction de la solution passe donc également par l'ouverture à d'autres expériences, savoirs, méthodes...

### **c - L'espace interne à l'entreprise**

L'organisation peut intervenir d'une part, directement dans la production de la prestation quand ses connaissances sont articulées selon des procédures rigoureuses et d'autre part, indirectement, quand elle favorise la circulation de l'information (échanges entre consultants, travail en équipe, parrainage, etc.).

---

<sup>372</sup> A. BURETH (1997, p. 9) définit "*les compétences d'un agent économique comme sa capacité à coordonner ses procédures cognitives par rapport aux finalités exigées par son champ d'activité. Cet aspect différencie compétences et connaissances : les premières sont des variables dynamiques, les secondes sont des variables de stock. A titre d'exemple, le médecin n'est pas celui qui connaît le symptôme, mais celui qui sait le reconnaître dans des contextes différents (ce qui suppose une capacité à sélectionner, à interpréter, à enrichir les informations disponibles)*".

Dans le premier cas, les connaissances formalisées constituent une base d'intégration des consultants à l'entreprise, surtout pour les nouveaux consultants. Ainsi, chaque consultant peut bénéficier des expériences de tous les autres (par exemple en utilisant des méthodologies spécifiques). Ceci implique un mode de coordination interne particulier qui favorise la "divulgaration" des connaissances acquises sur le terrain et ensuite leur formalisation<sup>373</sup>, en tout cas pour les connaissances les plus codifiables d'entre elles ; autrement dit, il y a mise en place de dispositifs de retour d'expérience et d'évaluation.

Dans le second cas, ce sont des dispositifs de coordination internes moins structurés qui vont permettre le transfert de connaissances et notamment de connaissances tacites. Par exemple, en favorisant le travail en équipe ou les interactions intra-organisationnelles, il y a en même temps une meilleure circulation de l'information et des connaissances tacites. C'est finalement leur nature qui implique aux connaissances tacites des processus spécifiques de socialisation et d'apprentissage interpersonnels. Parce que le détenteur d'une connaissance acquise dans une mission n'est pas en mesure de la transformer en quelque chose qui soit beaucoup plus structuré, seuls les échanges interpersonnels vont permettre de diffuser cette connaissance. Le problème sera alors d'articuler cette connaissance pour qu'elle soit comprise (il peut apparaître des problèmes de langages, de conventions, de codes utilisés, etc.)<sup>374</sup> ; parfois la connaissance reste inarticulable quand le détenteur n'est pas capable de capter en profondeur la dimension tacite de la connaissance (même s'il lui est possible de parler de sa connaissance, le discours reste plus ou moins superficiel).

Mais quel que soit le management interne du cabinet, il n'y a pas d'activité de laboratoire, pas d'activité de R&D proprement dites. L'activité de recherche n'est pas isolée dans une structure mais intégrée dans l'activité de service des consultants voire réalisée sous forme de groupe de travail<sup>375</sup>. Elle a toutefois une importance fondamentale car les consultants se doivent d'avoir une longueur d'avance sur leurs clients, il doit exister entre eux un différentiel d'expertise (A. MAYERE 1994). D'une manière générale, une société de service innovante ne vend pas seulement des services, mais aussi son organisation, son management (R. NORMANN 1994).

## 2 - Les "espaces-échanges"

<sup>373</sup> La formalisation à partir de l'expérience implique la création de "représentations" par un sujet interprétant, et il y a en même temps introduction d'une dimension temporelle : d'une part, la formalisation est le lien avec le passé, car elle cristallise une expérience, des situations antérieures, un savoir construit dans l'action ; d'autre part elle jette un pont vers l'avenir puisqu'elle configure les modes d'action futurs.

<sup>374</sup> Pendant la deuxième guerre mondiale, nous dit K. J. ARROW (1969), les britanniques ont fourni aux américains des plans de moteurs d'avion. Il a fallu cependant presque dix mois de travail pour les redessiner conformément aux usages américains et pouvoir ainsi les utiliser.

<sup>375</sup> Chez McKINSEY, on parlera de "Centres de compétences", chez Booz Allen de "Practices" ; en fait il s'agit de groupes de travail réunissant des consultants du monde entier pour faire le point sur une question, formaliser les expériences acquises et proposer à l'ensemble du cabinet de nouveaux outils d'analyse (J.-P. DETRIE 1989).

Après avoir décrit nos "*espaces-production*", il s'agit maintenant de faire de même avec les "*espaces-échanges*".

On retrouve dans cette catégorie l'espace de validation et l'espace d'évaluation, et comme leurs noms l'indiquent, ces "*espaces-échanges*" sont utilisés pour valider et évaluer les pratiques des conseils, en somme pour faciliter l'ajustement offre-demande.

### **a - L'espace de validation**

L'espace de validation d'un cabinet a deux utilités majeures. D'une part, il va faciliter le développement du marché actuel du cabinet, c'est-à-dire qu'il va accroître les probabilités pour que l'offre actuelle du cabinet trouve une demande. D'autre part, il va être le moyen de créer des marchés futurs, c'est-à-dire qu'il va permettre de préparer le terrain face à une offre nouvelle, un concept de service nouveau, une méthodologie nouvelle. Autrement dit, l'espace de validation d'un côté valorise l'existant et de l'autre met en place les conditions pour que l'émergent trouve un véritable marché.

Pour ce qui est de la première utilité de l'espace de validation, différents acteurs vont intervenir dans le développement du marché actuel.

Les acteurs les plus importants sont les clients passés du cabinet et surtout leurs réseaux. Plus précisément, les impressions du client ou ses représentations à l'issue de la relation de service sont fondamentales : la manière dont il aura vécu la relation de service, les effets du service, le contact avec le consultant, la durée et la qualité du travail, la qualité du service... Tous ces aspects-là seront diffusés dans son réseau et par là contribueront à construire (ou affaiblir) la réputation du consultant ou de son cabinet ou de son offre<sup>376</sup>. Autrement dit, le degré de satisfaction du client est un indicateur de validité et les relations dans son réseau donnent finalement des "**indices de fiabilité sociale**" (C. SAUVIAT 1994, p. 251). Mais, les clients jugent la qualité du travail, la qualité du service en fonction de leurs critères, qui ne sont pas des critères universels, mais des critères personnels donc très subjectifs (chaque individu a son propre cadre de référence)<sup>377</sup>. En conséquence, ce type d'information est d'un intérêt limité (J. DE BANDT 1995) : l'information est très partielle ; l'évaluation comporte des dimensions subjectives fortes (liées au poids des relations interpersonnelles) ; l'appréciation concerne la prestation particulière et non l'entreprise de service concernée en général ; le niveau de satisfaction est lié au bon déroulement de la prestation de service qui dépend aussi, dans une large mesure, du client lui-même ; et cette information, définie en termes absolus, concerne au mieux la qualité et pas le rapport qualité-prix. Malgré leurs limites (surtout leurs caractères subjectifs), ces informations apparaissent cruciales et déterminantes dans le jeu de la

---

<sup>376</sup> Nous voulons ici souligner les amalgames qui peuvent être réalisés par le client. Quand un client est déçu d'un consultant, c'est l'image de ce consultant seulement qui devrait être ternie et pas celle du cabinet tout entier. Malheureusement le manque de professionnalisme, de sérieux de certains consultants rejaillissent sur le cabinet concerné mais également sur l'ensemble de la profession.

<sup>377</sup> L'interprétation est une "*vérité raisonnée*" où l'énoncé (signe) sur la réalité (objet) introduit le raisonnement (interprétant). "*L'interprétation est un « pari de vérité », derrière lequel se profilent un parieur et un risque d'erreur, et non un énoncé dicté par des réalités objectives, immanent à celles-ci*" (P. LORINO 1995, p. 79).

concurrence, dans l'ajustement offre-demande, et en fin de compte dans le développement du marché du conseil.

Les Universités et les grandes écoles ont aussi une action de validation. Par exemple, si l'Université attribue des cours à un consultant, ce dernier pourra utiliser et valoriser cette "reconnaissance" auprès de ses clients (moyen d'améliorer sa réputation, sa crédibilité auprès des clients en présentant un savoir-faire reconnu par l'Université) ; autrement dit, l'Université valide et crée des référents, donne là encore des indices de fiabilité, de qualité aux clients potentiels et permet le développement du marché.

La validation peut encore s'effectuer par des institutions publiques ; par exemple la *DRIRE* fait de la validation lorsqu'elle recommande sur liste tels ou tels cabinets en fonction de règles pragmatiques : en orientant les clients vers un cabinet donné, elle le déclare du même coup valable.

Enfin, lorsqu'une méthodologie est transférée et appliquée dans d'autres contextes, elle est en même temps validée et donc plus crédible. Le prestataire qui peut prouver la diffusion de ses méthodes verra des clients potentiels se transformer en clients réels. En effet, devant le choix d'un cabinet, les entreprises ont tendance à privilégier ceux qui proposent des approches classiques, rodées au détriment de ceux qui ont des approches plus originales.

D'une manière générale, pour que le processus de validation se mette en place le cabinet doit mobiliser des intermédiaires de toutes sortes qui médiatisent le dialogue du consultant avec la société. Cela dit, mêmes si les validations révèlent les méthodologies intéressantes ou les consultants et les cabinets de qualité, la validation n'est pas une norme, elle n'apporte aucune garantie quant aux résultats du service.

Pour ce qui est de la deuxième utilité, l'espace de validation va permettre de créer un monde dans lequel le conseil va se mouvoir plus tard.

Pour éclairer ce mécanisme qui fournit à un nouveau concept de service ou à une nouvelle méthodologie..., la force qui lui permet de résister aux critiques et l'espace de circulation sans lesquels il (elle) disparaîtrait, il suffit d'intégrer les réseaux qui sont solidaires de sa fabrication et de sa diffusion, et sans lesquels la nouveauté n'aurait pas d'avenir. Le réseau c'est l'ensemble des liens du consultant avec tous les intermédiaires qui sont autant de soutiens, de *"porte-parole"*, d'alliés. ***"Chaque porte parole rend lui-même compte à d'autres porte-parole qui le précèdent et qui sont à leur tour les délégués d'autres délégués"*** (M. CALLON 1988, p. 21). M. CALLON parle alors de *"chaîne de médiateurs"*, de *"cascade de porte-parole"*, de *"chaîne de délégation"*.

Finalement, les propriétés de la nouveauté, sa capacité à résister à la critique et sa faculté à intéresser d'autres acteurs, ne lui appartiennent pas en propre : elles lui sont attribuées par les réseaux négociés et mobilisés pour la construire et pour lui fournir un espace de circulation. En fait il y a un long et patient travail de constitution de chaînes d'intermédiaires : les contacts avec les Universités, les participations à des colloques, à des séminaires, à des études, les articles dans la presse technique ou économique..., tous ces positionnements (*"travaux d'infrastructures"* ou *"investissements hétérogènes"* selon M. CALLON 1988) sont très stratégiques. Ils semblent extérieurs à l'activité de conseil (laquelle correspond aux missions chez les clients) mais sans eux l'activité

n'existerait pas. Ces positionnements sont en fait des accélérateurs ou des multiplicateurs qui poussent jusqu'à l'extrême une dynamique et une logique déjà là. La validation apparaît alors comme un processus continu, qui consiste en la mobilisation progressive, tâtonnante et négociée de réseaux auxquels elle doit *in fine* sa robustesse et la mesure de son universalité.

Etant donné l'intérêt de ces réseaux dans la création de marchés futurs, l'enjeu sera de les construire, de les entretenir et de les étendre. Dès lors, les proximités physique et socio-économique vont avoir un rôle majeur car elles conditionnent l'émergence de réseaux locaux ou sociaux. Dans ces réseaux, les liens ne sont pas matérialisés par des contrats ou par des accords explicites, mais ils constituent un support de coopération et d'apprentissage collectif, un vecteur de diffusion d'informations à caractère professionnel ou de nouveautés. Finalement, les caractéristiques des réseaux ne se réduisent pas au simple canal d'acheminement (infrastructure) mais intègrent les possibilités de mises en relation d'acteurs. Les fonctions de transmission de l'information et de gestion des relations sont alors complémentaires. Les réseaux cherchent ainsi à faciliter la communication plutôt que les simples échanges d'informations.

Globalement, on peut dire qu'il s'agit de créer un pont entre les savoirs que l'entreprise détient ou dit détenir, et les besoins des futurs clients et marchés. Autrement dit, il s'agit de **"prêcher le délibéré pour obtenir l'émergent"** (P. LORINO 1995, p. 169). Aussi le processus d'élaboration, de construction des représentations (par rapport à une nouvelle méthode par exemple) apparaît plus important que la méthode elle-même. Une très bonne méthode qui "dort" dans un cabinet a beaucoup moins de chance d'être reconnue qu'une méthode moins bonne mais largement diffusée et validée par l'intermédiaire de différents canaux. Cet **"acharnement à vouloir communiquer"** (M. CALLON 1988) peut se traduire comme la volonté de construire un espace de validation.

Quelle que soit l'utilité de cet espace de validation, on peut conclure en disant qu'il apparaît comme un moyen de production dans la mesure où s'il n'y a pas de validation, il n'y a pas de marché, donc pas de production de conseils.

### **b - L'espace d'évaluation**

Cet espace regroupe toutes les institutions d'évaluation publiques ou privées ; il peut s'agir de syndicats, d'associations professionnelles, de l'État. Toutes ces institutions exercent un pouvoir d'orientation du marché.

Le besoin d'évaluation s'affirme d'une part du côté de l'État qui souhaite une plus grande transparence des pratiques, d'autre part du côté des clients pour effectuer un choix plus rationnel, enfin du côté de la profession qui y voit le moyen de trier les vrais professionnels des *"gentils amateurs"*, qui ternissent l'image de la profession. En fait, c'est surtout le différé d'évaluation dans les prestations de type conseil qui favorise cette tendance. En effet, le marché est conclu avant que la prestation ne soit réalisée et que le client ait pu en tester la qualité autrement que sur la base de la réputation du prestataire ou d'une expérience préalable.

Dès lors, afin de renvoyer une image de qualité des prestations, de sérieux, les professionnels n'hésitent pas à s'engager dans des processus de qualification et de



certification. L'idéal serait la réglementation : l'accomplissement des rôles attendus (clients et prestataires) se ferait avec l'intervention d'une tierce partie qui en assurerait la surveillance à la manière des ordres professionnels. Mais la profession ne souhaite pas être réglementée. Des processus d'évaluation sont mis en place par la profession (label *SYNTEC*) ou en collaboration avec l'État dans le cadre de procédures de qualification et de certification émises par des organismes tiers (*OPQCM*, *AFAQ*)<sup>378</sup>. À côté de ces processus d'évaluation explicites, d'autres plus implicites existent. Par exemple, la participation d'un cabinet à un réseau est une évaluation (implicite) en matière de qualité : elle indique que le cabinet a subi une évaluation "positive" de la part de ses confrères.

Cela dit, ces règles institutionnelles conçues pour l'évaluation portent plutôt sur les conditions de faisabilité et ne garantissent pas du résultat. On peut obtenir des indications sur la qualité des prestations, sur la qualification des personnes mais pas sur la qualification du service. Par conséquent, les procédures d'évaluation auxquelles se soumettent les prestataires n'éliminent pas toutes les incertitudes, dès lors que l'activité porte sur des connaissances non scientifiques, non validées par des lois, simplement partiellement validées et dès lors que la qualité du service dépend fortement des comportements du client.

D'une manière générale, on peut dire que tout comme l'espace de validation, l'espace d'évaluation va permettre aux clients de disposer d'informations, tout particulièrement sur la qualité, que le marché dissimule, et aux professionnels de favoriser l'organisation des échanges. En référence au travail de L. KARPIK (1995) sur le métier d'avocat, on peut dire que tant que l'on a affaire à des "biens" marqués par l'incertitude sur la qualité (défense des intérêts du client ou conseil) et par l'asymétrie de pouvoir (les clients n'ont pas les connaissances suffisantes pour juger de la qualité du travail de l'avocat ou du consultant), seuls les dispositifs collectifs permettent d'assurer la continuité et l'efficacité de l'échange.

### Conclusion B

Pour conclure cette sous-section, nous présentons ci-dessous un schéma sur lequel on peut retrouver tous les espaces énumérés précédemment.

---

<sup>378</sup> L'*OPQCM* distribue des labels de qualité aux entreprises de conseil qui respectent différents critères. En 1992, un comité de certification a été mis en place par l'*AFAQ*. Le *SYNTEC* travaille activement à la mise en place de systèmes de certification au niveau européen.

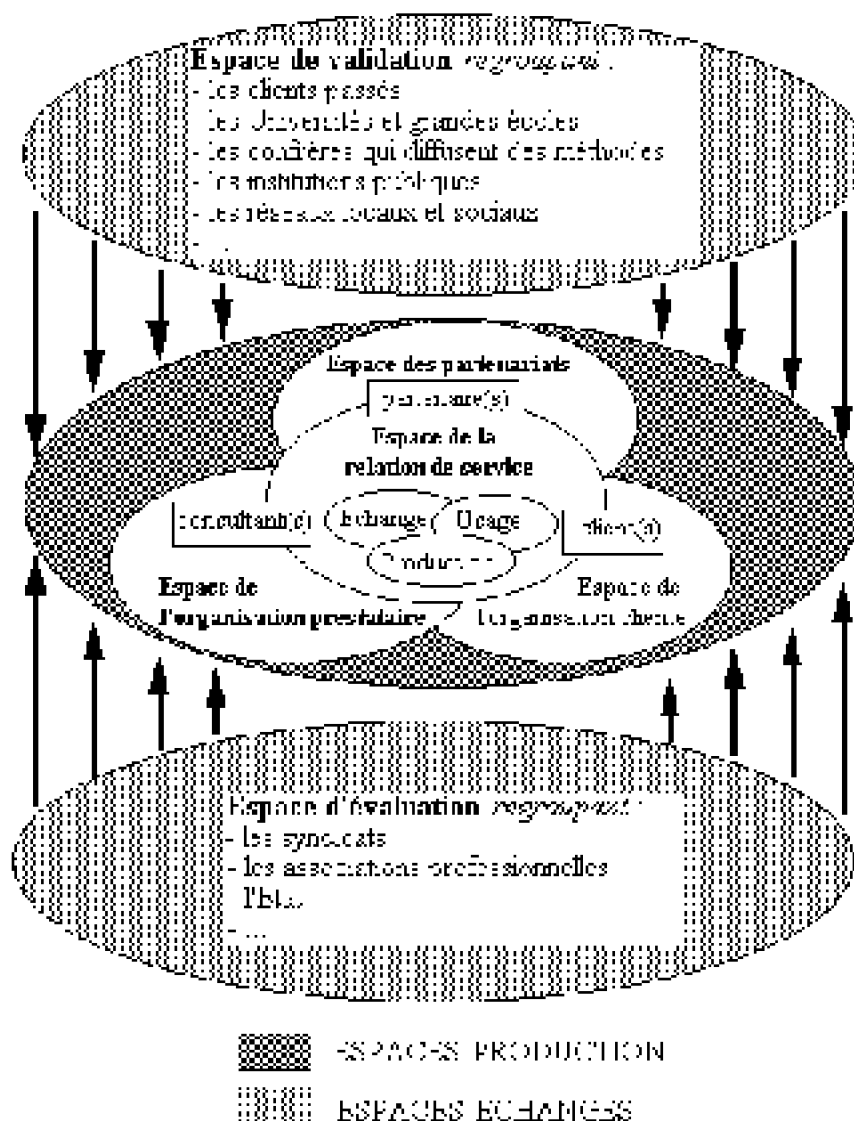


Schéma : Les "espaces de production et d'échanges"

## Conclusion Section 2

Progressivement, au fil de la section, on construit une représentation qui a plusieurs avantages : d'une part elle souligne l'interpénétration de l'échange, de la production et de l'usage ; d'autre part elle met l'accent sur les modalités d'existence des synergies relationnelles ; et enfin elle s'intéresse à des mécanismes de validation et d'évaluation, très importants dans la constitution et le développement du marché. Cela dit, elle reste une représentation possible de l'activité de conseil, qui pourrait compléter les représentations existantes.

Parmi nos espaces, il y a d'un côté ceux qui sont directement liés à l'activité productive (les "espaces-production"), et de l'autre ceux qui permettent à l'activité productive d'exister (les "espaces-échanges"), ils sont des moyens de production. Cependant, la description de ces espaces reste quelque peu réductrice dans la mesure

où il est difficile de les isoler, car ils s'articulent les uns les autres (interactions, confrontations d'expériences, de savoirs, de flux, etc.) pour ajuster la demande à l'offre présente et la demande à l'offre future.

Jusque-là il ressortait que la fonction de conseil était celle de construire des solutions opérationnelles, mobilisant des connaissances en partie validées et adaptées au client :

- construire des solutions pour atteindre des résultats qui permettront aux clients de développer de nouveaux savoirs afin de s'ajuster en permanence à la concurrence ;

- des solutions opérationnelles c'est-à-dire qu'elles doivent être orientées vers l'action et la décision (faisabilité de la solution) ;

- mobilisant des connaissances en partie validées parce que les clients n'appliquent pas n'importe quelle méthode, mais celle qui est en partie reconnue ;

- ces connaissances sont adaptées au client, aussi leur construction n'est jamais prévisible car on est dans le domaine de l'économie et du social où il n'y a pas de discours générique ou passe-partout, cela signifie également que le conseil doit s'adapter à son interlocuteur et apporter des connaissances qu'il pourra s'approprier et valoriser (mettre en oeuvre).

Les conseils sont certes des apporteurs de connaissances mais qu'ils ne construisent jamais seuls : le client joue un rôle important mais également tous les acteurs qui sont dans les "espaces-échanges" et qui vont permettre cette construction (validation-évaluation). En somme, pour produire, les conseils doivent d'abord activer des "espaces-échanges", c'est-à-dire qu'ils doivent développer les relations nécessaires à la constitution et au développement de leur marché.

## Section 3 - Le fonctionnement du marché du conseil

Le marché du conseil (constitué d'offreurs et de demandeurs) n'est pas régulé par un ordre (comme les experts comptables par exemple)<sup>379</sup> et pourtant, la première partie l'a mis en évidence, il y a émergence d'un ordre collectif stable à partir d'une population composée de prestataires, de clients et d'autres acteurs indirectement reliés au conseil, lesquels interagissent de manière variable et imprécise. On pourrait être tenté de dire qu'il y a effectivement un désordre apparent sur le marché : les clients ne perçoivent pas vraiment l'utilité d'un recours à un consultant ; quand elle est perçue des difficultés apparaissent pour choisir le bon prestataire ; de même le fait que la prestation n'existe

---

<sup>379</sup> Rien n'oblige les clients à recourir à des cabinets de conseil, il n'y a aucune obligation légale ou fiscale à la différence du commissariat aux comptes -audit- ou de certaines prestations juridiques.

pas *ex ante* mais émerge dans la relation de service, implique que les actions, informations, etc., de tous sont, au départ, quelque peu embrouillées ou diffuses. Mais finalement, de ce désordre apparent émerge un ordre, les actions se coordonnent : le client s'oriente vers un prestataire et au travers de la relation de service, une prestation spécifique va émerger.

Ce qui nous intéresse est de rendre compte du fonctionnement du marché du conseil dont le comportement (stabilité, évolution, modification) résulte de l'interaction de nombreux individus. Dès lors, c'est la question de l'auto-organisation qui nous préoccupe étant entendu qu'il s'agit de mettre l'accent sur les répercussions sociales non intentionnelles des actions humaines intentionnelles.

Dans un premier point, nous montrerons comment le concept d'auto-organisation peut constituer une grille de lecture pertinente et permet de considérer le marché du conseil comme un système en auto-organisation. Nous verrons donc que l'existence et le développement d'un système du type marché du conseil relève du principe d'auto-organisation. Ensuite dans un second point, nous apporterons notre éclairage sur le fonctionnement du marché du conseil en présentant les conditions de son fonctionnement.

### A - Un problème d'auto-organisation

---

Dans ce premier point, nous apportons d'abord des précisions sur le concept d'auto-organisation pour ensuite montrer son intérêt dans la compréhension de la structuration du marché du conseil.

#### 1 - Définition

Selon les pionniers de la recherche sur ce sujet<sup>380</sup>, on dit d'un système qu'il est auto-organisateur s'il modifie sa structure de base en fonction de son expérience et de son environnement. Dans les sciences sociales et plus particulièrement en économie, on a tendance à caractériser les systèmes auto-organisés en insistant sur leur **"(...) capacité à faire émerger des processus locaux une structure globale qui s'avère ainsi ni imposée autoritairement par une instance supérieure, ni élaborée délibérément par les éléments de base"** (B. WALLISER 1989, p. 254). La notion d'auto-organisation fait donc référence aux systèmes dont le comportement (stabilité, évolution, modification de l'organisation en fonction de buts proches ou lointains) résulte de l'interaction de composantes (c'est-à-dire les agents économiques). Aussi, un observateur n'ayant pas accès à une description fine d'un tel système voit celui-ci s'ordonner et réagir "spontanément" en fonction de buts qu'il se fixe lui-même<sup>381</sup>.

Cela dit, il ne faut pas négliger le rôle de l'environnement : traiter de l'auto-organisation implique de considérer le système comme ouvert, c'est-à-dire de

---

<sup>380</sup> YOVITS M. C., JACOBI G. T., GOLDSTEIN G. D. (1962). *Self-Organizing Systems*. Washington : Spartan Books.

<sup>381</sup> Des systèmes physiques complexes, des systèmes biologiques, des systèmes sociaux..., sont décrits comme auto-organisés.

prendre en compte ses interactions avec son environnement, de mettre l'accent sur les relations interactives entre le système et son environnement.

Dès lors, nous privilégions la conception de B. PAULRE (1997) laquelle est construite en partant de l'observation que dans bon nombre de situations, il y a auto-organisation dans la mesure où l'agent apprend et/ou son comportement est modifié. Or l'agent n'apprend quelque chose de nouveau que dans la mesure où son adaptation à l'environnement est imparfaite ; par cette interaction il obtient une information qui lui permet d'améliorer sa situation. Ainsi, selon B. PAULRE (1997, p. 136), ***"Il faut considérer une entité qui émet et/ou élabore (propose) une réponse, un environnement qui réagit, c'est-à-dire qui «sélectionne» un résultat, et l'interprétation ou la réaction de l'entité sur celui-ci. Le processus d'apprentissage est un circuit ou une boucle qui passe par l'environnement et l'auto-organisation est une co-évolution"***. Dès lors ce qui va caractériser l'auto-organisation d'un système ouvert c'est l'adaptation, l'apprentissage et la sélection.

Ce qui semble essentiel dans l'usage de la notion d'auto-organisation, c'est l'affirmation du rôle de l'agent économique dans la constitution de la structure de son comportement, dans la façon de s'insérer dans son environnement et dans la formation de sa représentation du monde environnant en fonction de laquelle il agit<sup>382</sup>. Plus précisément, c'est la rationalité limitée de l'agent qui va exercer une influence majeure sur son comportement. Cette régulation interne (soumise à la rationalité limitée) est doublée par un réglage du milieu qui consiste à éliminer les actions dont les conditions externes se révèlent défavorables : une double sélection ou régulation s'impose, celle d'une construction interne c'est-à-dire d'une sélection *ex ante*, et celle d'une sélection par le milieu externe ensuite. Mais aucune des deux sélections est immuable, elles se transforment du fait de leurs propriétés auto-organisatrices.

## 2 - Marché du conseil et auto-organisation

Si on reprend ce qui a été dit précédemment, l'auto-organisation correspond donc à la possibilité pour un système d'acquérir des propriétés nouvelles en modifiant lui-même son organisation selon les conséquences tirées de ses interactions avec son environnement. Ainsi, les agents modèlent le système dans lequel ils apprennent, mais celui-ci est aussi

<sup>382</sup>

Ici apparaît la principale différence avec l'approche darwinienne. Selon celle-ci la sélection détermine implicitement, et par une intervention externe un couplage adéquat entre le fonctionnement de l'organisme et la structure de l'environnement dans lequel il se trouve. Le comportement de l'organisme est abordé en extériorité. Le pôle environnement domine le pôle organisme par son rôle de "filtre" dans l'explication de l'ordre finalement apparu. Les théories de l'auto-organisation s'opposent donc au darwinisme dans la mesure où les mutations offertes à la sélection ne peuvent être traitées comme des facteurs totalement exogènes. Les changements sont, dans les organisations contemporaines, construits, coordonnés, orientés même si les processus correspondants n'ont pas nécessairement le caractère de rationalité et de linéarité que certains lui attribuent, et même si la maîtrise en est limitée. La sélection elle-même peut aussi être en partie construite au travers de dispositifs institutionnels. Le darwinisme explique l'ordre observé par la sélection *ex post*, mais il ne permet pas de justifier et d'expliquer totalement les types de mutations et la nature des changements offerts à la sélection. Son originalité est de dissocier totalement la mutation et la sélection pour montrer qu'un ordre émerge malgré tout. Mais les deux aspects sont importants. Aussi, la sélection est une explication minimale à l'existence d'un ordre. L'analyse interne est une explication nécessaire au contenu de l'ordre proposé.

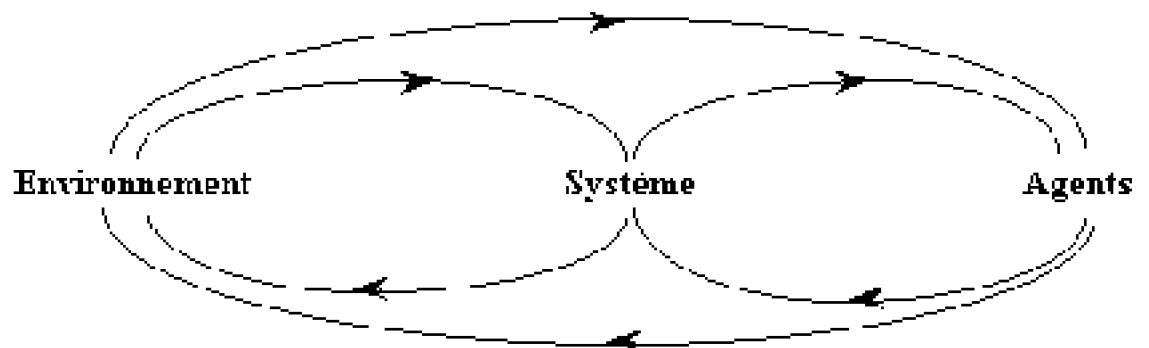
modélé par son inscription dans un environnement particulier.

Pour en revenir à notre sujet -le conseil en management-, les agents principaux sont les prestataires et les clients qui forment un système, le marché du conseil, lequel est inséré dans un environnement incertain et risqué. Finalement, par rapport à la théorie de l'auto-organisation, deux aspects attirent notre attention : le premier concerne les relations existant entre la modification des agents et celle du système, c'est-à-dire le rôle des relations prestataire-client dans la structuration du marché du conseil ; le second est relatif aux interactions entre les agents (donc le système) et leur environnement, c'est-à-dire que les agents reçoivent des informations de leur environnement qu'ils décodent selon leur cadre de référence. L'allure du marché du conseil (du système) est donc fonction des interactions d'une part, entre ses composantes, et d'autre part, entre ses composantes et l'environnement.

Il nous semble donc important de mettre l'accent sur la variété micro-économique, cause de désorganisations, autrement dit sur les caractéristiques d'imbrication du système global (marché du conseil) et du système interne particulier de chaque agent dans un environnement donné. Dès lors, cette réflexion nous permet d'aborder la question du changement économique sur le marché du conseil où c'est la diversité micro-économique (informationnelle, cognitive, stratégique, etc.) qui constitue le moteur même de l'évolution globale.

Plus précisément, ce sont les "*feed-back*" entre le tout et les parties du système qui sont source de dynamique. A chaque instant la structure du système forme et contraint ses possibilités d'évolution, et à travers le temps, les résultats des comportements et des interactions individuels déterminent la structure et la performance du système. Ce sont également les "*feed-back*" entre les agents et l'environnement qui sont source de dynamique : les agents (prestataires ou clients) reçoivent des informations de l'environnement (d'autres acteurs, d'autres systèmes) qu'ils décodent et qui jouent sur la structuration du marché (donc l'environnement a un impact sur le système) ; de même, les acteurs du marché du conseil envoient des informations à leur environnement, à d'autres systèmes, d'autres acteurs ce qui leur permet en retour d'avoir un impact sur leur environnement.

On peut représenter tous ces "*feed-back*" au moyen du schéma suivant :



La source du mouvement est donc bien interne, liée à la variété micro-économique, à la variété des agents. Cette variété est celle de l'information que détient chaque agent

(différences d'expériences passées, de niveaux d'apprentissage, de règles de comportement, de représentations, etc.). Finalement, on pourrait dire que le système est incontrôlable, il n'y a pas de "*tourneur de manivelle*" pour reprendre l'expression de F. VARELA (1989). L'expérience même de l'action est source de connaissance (retour d'expérience) réservée par définition à celui qui agit. L'autonomie cognitive des acteurs implique que chacun d'eux participe à sa mesure au fonctionnement de l'ensemble (le marché).

Le corollaire de cette situation est bien entendue la non transparence de l'information, c'est-à-dire le fait qu'elle ne se présente pas sous forme concentrée ou intégrée. Aussi, la clé de la dynamique du système va résider dans la manière dont les agents perçoivent et transmettent des informations partielles, de types et de qualités variables. Autrement dit, l'environnement agit sur les agents, mais ce ne sont pas les paramètres réels de l'environnement de l'agent qui déterminent son comportement, mais plutôt la représentation qu'il s'en fait. Il apparaît alors un espace intermédiaire entre les caractéristiques objectives de l'environnement et les représentations des agents. Il est donc important de s'intéresser à la nature exacte de ces flux informationnels et à leur interaction avec des agents capables d'apprentissage.

J. A. HERAUD (1988) distingue les "*flux informationnels statiques et dynamiques*", caractérisés respectivement par l'absence ou la présence de phénomènes d'apprentissage chez les agents qui communiquent.

Les "*flux statiques*" sont neutres du point de vue du système interne des agents (absence d'apprentissage), et ont du point de vue du système global, une simple fonction de régulation (le système maintient sa structure inchangée au travers de tels échanges).

Les "*flux dynamiques*" entraînent plutôt une modification du système ; les messages échangés peuvent acquérir la faculté de restructurer le système. C'est le cas lorsque les agents recevant l'information ne la traitent pas passivement, mais créent des formes nouvelles en la combinant avec celle qu'ils maîtrisent déjà : l'information est alors de nature dynamique puisqu'elle modifie les agents et en retour se trouve modifiée par eux.

Cependant, la nature des flux informationnels dans un système dynamique n'est jamais donnée *ex ante* parce que la signification du message est indissociable de son effet sur le récepteur particulier, ou parce qu'il faudrait connaître la situation du système interne de l'agent récepteur.

La qualité d'auto-organisateur du marché du conseil est aussi indissociable de la prise en compte du temps. Mais il ne s'agit pas d'un temps mécaniste (cf. la fameuse flèche du temps), mais d'un temps qui implique une certaine forme d'irréversibilité. L'analyse est dynamique, elle se rapporte à plusieurs périodes continues, c'est-à-dire que les relations ne sont pas étudiées à l'intérieur d'une période (ou en dehors du temps). Dans ces conditions, l'information ne s'accumule pas en stock de connaissances, les éléments ne s'additionnent pas mais se composent au fil des périodes. L'irréversibilité ne se traduit pas par la modification d'un stock mais par la restructuration d'un système, ou plus exactement par la restructuration du système global et du système interne particulier à chaque agent.

Dans le système du marché du conseil, on observe donc à la fois des flux de

communication dynamiques et statiques, c'est-à-dire un couplage dynamique entre activités innovantes (moment d'apprentissage innovation) et activités ou interactions relevant plus de la routine (aspects de fonctionnement routiniers). Dès lors, les flux informationnels et le temps sont importants, mais il ne faut pas négliger le rôle de la "rationalité limitée" laquelle permet le développement d'une heuristique de la décision et fait disparaître l'aspect un peu tautologique de la décision d'optimisation statique habituelle du calcul économique. Action et décision ne sont plus deux moments logiques successifs. L'apprentissage s'applique à l'information et aux préférences. Les agents décident d'actions qui entraîneront une modification de leurs règles de décision.

Pour comprendre le développement d'un système auto-organisé tel que le marché du conseil, nous sentons clairement la nécessité d'une théorie où les agents ne sont pas omniscients et ne sont pas non plus assimilables à des automates. Les agents ne doivent donc pas être traités comme des boîtes noires dans la description du fonctionnement d'ensemble du marché du conseil<sup>383</sup>. Au contraire, on doit s'efforcer de décrire les transactions entre les agents et la manière dont ces transactions engendrent une dynamique fine conduisant à un état stable. L'évolution du marché peut alors être comprise à l'échelle des interactions entre les agents, et de ce point de vue-là l'approche en termes d'auto-organisation est éclairante.

La théorie de l'auto-organisation nous permet donc de lier la source de la dynamique et du progrès, aux impulsions de la base micro-économique et aux processus d'interactions et de communication. Le progrès n'émerge donc pas par génération spontanée. On s'éloigne alors du modèle standard où les effets des comportements ou des opinions des agents sur le comportement des autres agents sont considérés comme étant des imperfections.

Il faut également prendre pleinement en compte le fait que le comportement des agents et leur réseau de contacts sont conditionnés par leurs rencontres antérieures : les agents ne maximisent plus mais apprennent. Ainsi, à partir d'un comportement individuel très influencé par des interactions complexes et aléatoires, on peut voir émerger au niveau macro-économique une évolution bien déterminée mais probablement très dépendante des conditions initiales. Autrement dit, les interactions entre individus de même que l'organisation des échanges ont un rôle central dans l'auto-organisation du marché donc dans sa structure.

Avec tous ces éléments, il est dès lors possible de décrire les divers mécanismes de coordination propres au marché du conseil.

## B - Les conditions de fonctionnement du marché du conseil

---

Dans la deuxième partie de cette thèse nous avons pu voir que l'économie industrielle nous offrait le tableau d'un ensemble d'institutions économiques au sein desquelles

---

<sup>383</sup> Au contraire les agents sont d'une extrême complexité. Nous rejoignons ici H. ATLAN (1979) selon lequel il est impossible pour un observateur extérieur (le modélisateur) de réduire sans perte d'information le système interne des agents à un système d'entrée-sortie, c'est-à-dire à une boîte noire.



s'effectue la coordination des agents, selon différents modes. Nous avons mis en évidence les difficultés rencontrées par ces théories pour rendre compte des mécanismes de coordination dans les activités de conseil et surtout pour rendre compte des mécanismes de constitution du marché. La production de conseil relève d'une forme institutionnelle spécifique : la coopération entre prestataire et client ou encore la co-production. Cette forme ne peut être conçue comme une forme hybride, intermédiaire entre le marché et la hiérarchie mais doit être considérée comme une forme institutionnelle à part, relevant d'autres logiques et d'autres mécanismes de développement et de coordination (A. BRESSAND 1994).

De plus, nous avons pu souligner que le processus de prestation subit des formes de détermination que la relation prestataire-client ne suffit à expliquer. Autrement dit, il y a de nombreuses autres relations dans l'environnement de la relation de service qui conditionnent l'existence de l'activité productive (validation-évaluation).

Dès lors, il nous semble que le fonctionnement du marché ne peut être compris en s'en tenant aux éclairages des théories économiques, mais renvoie plutôt à d'autres éclairages qui prennent en compte les spécificités du conseil. Aussi, nous allons ici présenter les différents mécanismes qui concourent à la structuration et au développement du marché, qui apparaissent avant (1-), pendant (2-), et après (3-) la relation de service.

## **1 - Avant la relation de service**

Avant la relation de service, c'est la mise en contact de l'offre et de la demande qui apparaît délicate. Ce qui va faciliter la rencontre de ces individus, c'est d'une part ce que nous appelons les "*structures-relais*" qui vont apporter un peu plus de transparence, de lisibilité et de confiance sur le marché du conseil ; et d'autre part toutes les "*infrastructures immatérielles*" (c'est-à-dire les réseaux) bâties afin de valider les pratiques des conseils (construction des représentations).

### **a - Les "structures-relais"**

Lorsque le client signe un nouveau contrat avec un prestataire qu'il connaît déjà, c'est leur relation de service précédente qui va stimuler cette nouvelle transaction. Mais si un individu fait appel à un cabinet pour la première fois, il est difficile de comprendre comment va s'organiser l'échange, comment va démarrer le processus de prestation. C'est pourquoi nous allons ici mettre l'accent sur des "*outils de gestion des relations*", nécessaires à l'ajustement de l'offre et de la demande. Ces outils nous les qualifions de "*structures-relais*" dans la mesure où ils fournissent aux agents des messages que le marché dissimule et qu'ils devront d'utiliser au mieux. Parmi ces "*structures-relais*", on peut citer les institutions créées par les acteurs du conseil, les associations professionnelles, les divers organismes de qualifications, certifications, les syndicats, les institutions de régulation ou d'intermédiations...

Ces "*structures-relais*" émergent au fil du temps, elles sont le résultat d'arrangements particuliers entre individus ou d'interactions spécifiques. Il nous semble intéressant, pour illustrer nos propos, de parler de la constitution d'une "*structure-relais*" régionale,

AQCERA, l'Association pour la Qualification du Conseil En Rhône-Alpes (qui est devenue l'Association pour la Qualité du Conseil en Entreprises et Administrations), née de l'initiative de huit consultants rhône-alpins en 1994. A l'époque ces derniers remarquent que les clients ont d'énormes difficultés à repérer le cabinet qui saura répondre à leurs attentes, ils aspirent donc à plus de transparence, de clarification, de lisibilité. Mais le conseil reste un métier flou : il n'y a pas d'ordre et comme l'entrée sur ce marché est libre et qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un diplôme particulier pour s'installer, "*on y retrouve tout et n'importe quoi*" (selon Yves MARTIN, président fondateur de l'AQCERA), c'est-à-dire à la fois des "*gentils amateurs*" qui n'ont rien à faire dans ce métier (ils ternissent l'image du conseil) mais aussi de véritables professionnels. C'est dans ce contexte que ces huit consultants, conscients des difficultés à faire reconnaître leur profession, se sont mis à réfléchir sur les manières de progresser dans le conseil et sur les méthodes pour développer la qualité, le professionnalisme. Cela a donné naissance à l'AQCERA (avec l'aide des institutionnels pour la mise en oeuvre) et à l'élaboration d'une déontologie. Plus précisément, un consultant adhérent doit réaliser à la fin de chaque mission un rapport, son client fait de même, et ces rapports sont examinés afin de juger si oui ou non ils suivent la déontologie de l'AQCERA. Ce n'est pas la première association qui cherche à développer le professionnalisme, mais son originalité vient du fait que la qualification porte sur les consultants (et non sur les cabinets) et elle peut être remise en question à chacune de leurs missions (d'autres associations qualifient des cabinets une bonne fois pour toute même si au bout d'un certain temps l'équipe de consultants est complètement renouvelée). Son originalité vient aussi du concept : c'est un concept régional qui ne peut que fonctionner à une échelle locale. La proximité géographique est fondamentale pour les réunions, pour avoir des informations, pour mobiliser les adhérents, pour gérer le fonctionnement de l'association. Globalement, cette initiative est une innovation dans la mesure où elle a abouti à la mise en place d'une déontologie spécifique qui n'existait pas auparavant. Elle permet aux clients d'y voir un peu plus clair, d'avoir un peu plus confiance. Les consultants à l'origine de cette déontologie ont donc construit un instrument de confiance.

Ainsi, quelles qu'elles soient, ces "*structures-relais*" diffusent des informations et notamment sur la qualité. Parce que l'information n'est jamais donnée à personne dans son intégralité, ne se trouve généralement pas sous forme concentrée ou intégrée, des "*structures-relais*" se sont constituées et fournissent aux agents des messages qu'ils vont essayer d'utiliser au mieux (J. A. HERAUD 1988). En particulier, "***Nous utilisons constamment des formules, des symboles, des règles dont nous ne comprenons pas la signification et grâce auxquels nous profitons d'une connaissance qu'individuellement nous ne possédons pas***" (F. HAYEK 1986, p. 131). Par exemple, un client va choisir un prestataire sur la base d'informations données par une C.C.I., il profite donc d'une connaissance qu'individuellement il ne possède pas.

Ces "*structures-relais*" deviennent un outil spécifique de régulation parce qu'elles vont faciliter les échanges (et donc indirectement la production de conseil). Plus précisément, elles stimulent la mise en relation d'acteurs parce qu'elles intègrent un cadre spécifique ou un ensemble de règles pertinentes, représentant quelque chose de particulier aux yeux des clients potentiels. Par exemple, la certification OPQCM obtenue par un cabinet permet au client de lever partiellement l'incertitude sur la qualité (incertitude liée à

l'indétermination du produit et au différé d'évaluation).

Dès lors, ces "*structures-relais*" nous invitent à dépasser la simple mise en relation locale ou la perspective bilatérale pour tendre vers une perspective plus large où la mise en relation est stimulée par une tierce partie (la "*structure-relais*").

Jusque-là on a souligné l'intérêt des "*structures-relais*" pour la mise en contact du prestataire et du client, mais elles sont aussi importantes dans la rencontre de partenaires. Du côté des professionnels, ces "*structures-relais*" sont un moyen d'envoyer des signaux spécifiques à la demande ou à d'éventuels partenaires, ceci conduisant à une meilleure organisation des échanges.

Il est donc primordial de prendre en compte ces "*structures-relais*" qui jouent un rôle central comme vecteur de confiance et comme ajusteur de la demande à l'offre. Grâce à ces "*structures-échanges*", la production de conseil peut démarrer.

Cela dit, ces "*structures-relais*" (qui précèdent la production, qui stimulent la mise en relation dans le conseil) ne conduisent pas à une plus grande liberté de mise en relation. Plus précisément, cette mise en relation n'est pas aussi libre ou étendue qu'on pourrait le croire : elle est conditionnée par ces "*structures-relais*". Par exemple, les organismes développant les certifications ou les qualifications réduisent le champ des mises en relation : les clients excluront plus facilement les prestataires non certifiés ou les consultants non qualifiés. Mais, et c'est le côté positif, la mise en relation, facilitée par ces "*structures-relais*", semble plus raisonnée, plus "objective" (car validée par les "*structures-relais*").

### **b - Les "infrastructures immatérielles"**

A la différence du point précédent, où il s'agissait de structures "matérialisées" au sens de visibles, représentées par des individus repérables, par un statut précis (telles que les associations), nous abordons ici le cas de structures totalement différentes. Nous les qualifions d'"*infrastructures immatérielles*" parce que non visibles, non formelles, rassemblant un ensemble d'individus indénombrable. Plus concrètement, ces "*infrastructures immatérielles*" sont des réseaux propres à chacun qui évoluent au fil du temps, au fil des rencontres. Comme les "*structures-relais*", ces "*infrastructures immatérielles*" vont contribuer à favoriser les mises en contact (de l'offre et de la demande, de prestataires et de partenaires), et se prolonger peut-être par une production en commun.

Ces "*infrastructures immatérielles*" apparaissent du côté des clients pour solliciter un conseil, un point de vue et du côté du cabinet, pour diffuser et valider ses pratiques.

Dans le premier cas, le client mobilise son réseau personnel (socio-économique, familial...) quand il ne sait pas trop vers quel prestataire se diriger, cela lui permet d'obtenir des informations sur l'offre. Autrement dit, les clients potentiels vont se représenter le "sérieux" d'un cabinet en fonction de l'information transmise par les clients passés de ce cabinet ; ils s'informent donc sur les niveaux de satisfaction qu'ont obtenus des entreprises ayant déjà eu recours aux services du prestataire concerné. Dans ces conditions, les relations de réseau vont faire connaître les mérites de tel ou tel consultant et peut-être motiver les clients potentiels à recourir au conseil. Ces relations donnent

finallement des "*indices de fiabilité sociale*" (C. SAUVIAT 1994, p. 251) et favorisent l'ajustement offre-demande.

Dans le second cas, il s'agit en fait pour les cabinets de préparer le terrain c'est-à-dire de se positionner dans divers lieux, réseaux afin de se faire connaître, en tout cas de faire connaître ses méthodologies, autrement dit de crédibiliser ou de valider ses pratiques. En effet, tous les clients, tous les chefs d'entreprise sont plus ou moins frileux à l'idée de recourir à un cabinet de conseil, en tout cas ils ne veulent pas appliquer n'importe quelle méthode. Aussi, les cabinets doivent apporter de la crédibilité à leurs pratiques, elles doivent être reconnues. Cela passe par un long travail de constitution de chaînes d'intermédiaires : contacts avec l'Université (interventions, cours), participation à des colloques, séminaires, études, publications d'articles, d'ouvrages... La parole ou la publication valide en quelque sorte les connaissances, les pratiques. Il s'agit donc de mobiliser délibérément divers réseaux pour faire reconnaître et donc valider ses développements. Autrement dit, le cabinet cherche à créer un "*espace de validation*".

Quels qu'ils soient, ces réseaux sont activés intentionnellement pour retirer de l'information ou pour en diffuser. D'une manière générale, même s'ils ne sont pas une garantie parfaite quant à la qualité du service, de la relation de service et des résultats, ils apparaissent comme le moyen de rendre la mise en contact moins aléatoire. Au fond, ces réseaux participent à la construction des représentations de chacun.

### **Conclusion 1**

Avant la relation de service, avant la rencontre du prestataire et du client, ces outils ("*structures-relais*" et "*infrastructures immatérielles*") vont combler les distances physiques ou socio-économiques. Certains de ces outils sont plus facilement observables que d'autres, c'est notamment le cas des "*structures-relais*" par rapport aux "*infrastructures immatérielles*". En tout cas tous mobilisent des acteurs extrêmement variés pour construire des représentations.

A l'issue de ce premier point où l'on se place en amont de la relation de service, il apparaît finalement que pour favoriser les contacts offre-demande, il faut intervenir sur l'environnement des décisions des agents économiques pour agir indirectement sur leurs décisions.

## **2 - Pendant la relation de service**

A cette étape, nous avons repéré des mécanismes de coordination de la production en commun qui relèvent d'une part du service et donc des connaissances et compétences du consultant et d'autre part de la relation de service.

### **a - Les connaissances et compétences du consultant**

Nous voulons montrer ici que les connaissances et compétences du consultant sont un moyen pour coordonner les étapes nécessaires à la production du service.

Au-delà de toutes les étapes où prestataire et client doivent collaborer (cadre du problème, formation du client), il y a des moments dans le processus de prestation où le

consultant est autonome, c'est-à-dire où il mobilise ses connaissances sans que le client n'intervienne (pas d'interaction).

Les connaissances mobilisées proviennent de son savoir (issu de la formation, donc il s'agit d'un savoir "public"), de son savoir-faire (lié à l'apprentissage, aux différentes expériences, donc il s'agit d'un savoir individuel) et d'un savoir propre au cabinet (méthodes, techniques, etc., donc il s'agit d'un savoir collectif ou interne). Les connaissances qu'il possède et mobilise au cours de ses activités quotidiennes sont constituées de "*connaissances articulées*" et de "*connaissances tacites*" (P.-A. MANGOLTE 1997).

Une partie de la connaissance est "*articulable*" (et même éventuellement "*articulée*") c'est-à-dire parfaitement exprimable et explicitable au moyen du langage<sup>384</sup>. Traduire un savoir en "*forme articulée*" signifie donc posséder un système de symboles (et de règles d'utilisation) qui permet de saisir et de communiquer le contenu même de la connaissance.

Une autre partie de la connaissance (les connaissances tacites) reste inarticulée car cachée et éventuellement inconnue. Il s'agit cependant de connaissances bien réelles, au sens où elles sont réellement mises en oeuvre dans le processus de prestation, de manière éventuellement routinière, et sont donc à la source des performances<sup>385</sup>. Les porteurs d'un tel savoir ne sont en général pas capables de l'explicitement totalement et parfaitement.

Plus précisément, l'ensemble des connaissances du consultant est très important dans la construction du service, mais plus encore ce sont ses capacités à coordonner ses procédures cognitives par rapport aux finalités exigées par le problème du client qui seront déterminantes. Nous faisons allusion ici aux compétences. A la différence des connaissances qui sont des variables de stock, les compétences sont des variables dynamiques. Le consultant est celui qui sait construire et mettre en oeuvre des solutions à partir de ses connaissances dans des contextes différents, autrement dit, qui sait abandonner certaines formes d'action et de comportement pour en introduire de nouvelles. Pour autant il ne s'agit pas de détruire toute son expérience et de faire table rase de sa connaissance. Il s'agit plutôt d'accéder à un nouveau stade de l'intelligence qui intègre et généralise le précédent. Il ne faut pas tout réinventer mais éviter la sclérose cognitive et ceci dépend des capacités de coordination des procédures cognitives de chacun (c'est-à-dire de la compétence). La compétence économique ne peut donc s'acquérir que par un apprentissage basé sur l'expérience, l'éducation, et une aptitude innée à apprendre de la compétence économique (P. PELIKAN 1988). En résumé, chaque individu a sa propre aptitude à recevoir et utiliser l'information pour atteindre et réaliser ses objectifs (compétence rare, asymétrique), de même qu'à apprendre de sa

---

<sup>384</sup> On entend par langage un système particulier de symboles ou de signes, permettant de transcrire, de stocker et de communiquer éventuellement à autrui le contenu même de sa connaissance.

<sup>385</sup> "*Nous savons plus que ce que nous pouvons dire. (...) C'est un fait bien connu que le déroulement d'une performance habile est achevé dans l'observation d'un ensemble de règles qui ne sont pas connues en tant que telles par la personne les suivant*" (M. POLANYI 1958).

propre compétence et de celle des autres<sup>386</sup>.

### **b - La relation de service**

Dans le processus de prestation, un consultant entre en contact avec un client. Le consultant apporte des méthodes (qui lui sont propres ou qui sont diffusées dans son cabinet), des savoirs, des compétences, de l'expérience, de l'information suivant son ouverture sur l'extérieur... Le client a de son côté des attentes particulières, des idées et un cadre de référence (des représentations) propres. L'interaction entre ces deux individus fait évoluer le marché du conseil dans la mesure où elle peut être source d'innovations, source de nouvelles méthodologies, à la base d'un plus grand professionnalisme du côté des prestataires, notamment devant les exigences pointues des clients, qui cherchent à s'ajuster en permanence à la concurrence.

La relation de service se présente donc comme une co-spécification, une co-production de l'objet de la transaction : le prestataire est le "maître du faire", il gère le service mais il s'appuie sur le client (d'où relation de service) qui participe aux processus de spécification et de production du service. Dès lors, une relation sociale se développe entre ces acteurs, et par conséquent un mode particulier de transaction et d'opération. Mais c'est précisément parce qu'elle recouvre deux dimensions (économique et sociale) que la relation de service constitue un mode de régulation des relations prestataire-client. La première dimension correspond à l'interaction opérationnelle et suppose l'apport, par les acteurs, de ressources spécifiques et complémentaires, compétences, savoirs techniques, connaissances des marchés... La seconde dimension (la relation sociale) semble être un préalable indispensable à la mise en oeuvre d'une telle coproduction, et une condition de son développement harmonieux. En effet, la coproduction implique de la part du client le dévoilement de ressources spécifiques et le partage d'objectifs stratégiques, qui ne peuvent se concevoir en l'absence d'une relation sociale dense.

La relation de service dans le cadre du conseil n'est pas un mode de coordination indépendant et substituable à la confiance, aux mécanismes d'incitation ou à l'autorité. Au contraire, la relation de service est en soi constitutive de confiance par les relations et l'étroite collaboration qu'elle implique entre prestataire et client, elle permet alors d'envisager la signature de nouveaux contrats dans le futur. De même, elle peut également aller avec des mécanismes d'incitation : elle limite les risques d'opportunisme et donc les incertitudes, étant donné par exemple que le comportement déviant d'un prestataire conduit à ternir sa réputation. Elle n'exclut pas non plus l'exercice de l'autorité comme mode de coordination, par exemple par la menace d'un retour au marché.

Cela dit, la relation de service n'est pas spécifique aux relations mettant en jeu un prestataire et un client. La relation de service se retrouve dans les relations prestataire-partenaire(s) (relations interfirmes) où elle devient un mode particulier de transaction et d'opération entre ces firmes. Elle est constitutive d'un facteur de pérennité des relations interfirmes (incitation à la fidélité), fondée sur une coopération active, une connaissance mutuelle des partenaires et sur la constitution de techniques, méthodes,

---

<sup>386</sup> "La compétence économique se réfère aux façons (résiduelles) d'utiliser l'information dans la prise de décision économique qui (...) sont inhérentes à chaque agent économique" (P. PELIKAN 1988, p. 386).

savoirs, etc., en commun. Ainsi, dans le cas de relations prestataire-partenaire(s) (comme dans le cas de relations prestataire-client), la relation de service est un mode de coordination possible mais il n'est pas indépendant et substituable aux autres qui sont l'autorité, l'incertitude et la confiance. Là encore, la relation de service est constitutive de confiance par les relations interindividuelles et la coopération qu'elle implique. De même, elle peut aller avec des mécanismes d'incitation, notamment l'allongement de la durée de la relation, le partage de la quasi-rente d'innovation, ou la mise en place d'une démarche qualité cohérente. Elle peut également s'accompagner d'une mise en concurrence des partenaires potentiels. Elle n'exclut donc pas non plus l'exercice de l'autorité comme mode de coordination par la possibilité de recourir à un nouveau partenaire (même si cela entraîne des coûts) par exemple.

Bien évidemment la relation de service (comme mode de coordination des relations prestataire-client ou prestataire-partenaire(s)) entraîne des incertitudes qui portent sur les résultats de la coproduction, c'est-à-dire sur la valeur économique créée (surtout dans la relation prestataire-client), sur la répartition de la quasi-rente (notamment dans les relations prestataire-partenaire(s)), mais aussi sur l'apport effectif de chacun (prestataire, client, partenaire(s)). Elle entraîne également des irréversibilités, dans le cas des relations prestataire-partenaire(s), car les investissements relationnels, cognitifs et parfois même physiques, ne peuvent pas être redéployés sans enregistrer une perte élevée et parfois intégrale. Mais si la coproduction se développe malgré ces conditions d'incertitude et d'irréversibilité, c'est qu'elle constitue le moyen de créer une valeur économique nouvelle. On peut finalement en conclure que la relation de service apparaît comme mode de coordination économique, mais aussi comme principe de création de valeurs<sup>387</sup>.

Cette mise en évidence de la relation de service comme mode de coordination des relations prestataire-client et prestataire-partenaire(s) permet également d'identifier des mécanismes de socialisation des connaissances, participant au développement de la dynamique économique. En effet, la relation de service "réussie" est celle où le transfert des connaissances du prestataire au client est "réussi" (on pourrait également parler des transferts entre prestataire et partenaire(s)).

Pour ce qui concerne la partie articulée des savoirs et savoir-faire humains, il n'y a pas de problème de transfert d'un individu à l'autre, car la connaissance est dans une forme destinée par sa nature même à la communication entre sujets. Il peut simplement apparaître des problèmes d'assimilation ou d'appropriation du côté du client, quand les formes d'articulation (langage, conventions, codes utilisés) marquent des divergences cognitives. Autrement dit, l'émetteur (le consultant) peut transférer ou communiquer sa connaissance au récepteur (le client), mais, pour ce qui est de l'appropriation par ce dernier, tout va dépendre de leur proximité cognitive.

Il n'en est pas de même de la partie tacite du savoir. Cette composante du savoir, n'étant pas en forme symbolique, n'est pas communicable à distance. En d'autres termes,

<sup>387</sup> Cela dit, la relation de service n'est pas spécifique aux relations mettant en jeu des entreprises de services, ni même à une relation portant sur une prestation de service ; cette relation de service se retrouve dans les relations client-fournisseur portant sur un matériel, bien d'équipement ou composant, spécifique et complexe, et en particulier dans les relations client-fournisseur de type projet.

à côté d'éventuelles difficultés d'appropriation côté client (liées à la plus ou moins grande proximité cognitive), il y a des problèmes d'expression de la connaissance par le consultant. La transmission du savoir-faire doit alors prendre la forme d'un processus d'apprentissage ("**apprendre par la pratique sous la direction d'un maître**" (P.-A. MANGOLTE 1997, p. 122)). L'acquisition des connaissances tacites combine alors l'observation des performances d'autrui, l'accumulation d'expériences en situation et la modification de ses représentations ; on réalise ainsi progressivement une reproduction indirecte du savoir-faire, par une sorte de copie-mimétique, qui souvent reste imparfaite ("**Il ne s'agit pas d'hérédité, l'héritage n'est que partiel**" (B. GILLE 1978, p. 1428)). Un tel processus ne peut guère être séparé du cadre social lui-même qui organise et détermine ce type d'apprentissage et met face à face, dans une relation particulière, le consultant porteur des savoirs à transmettre et le client, futur porteur de la connaissance. Dans la perspective d'une analyse essentiellement cognitive qui porte sur la dimension tacite du savoir, le point important ici est la nécessité d'établir une relation personnelle et de proximité entre les deux protagonistes, autrement dit une relation de service.

Cela dit, que la connaissance à transférer du consultant au client soit codifiée ou tacite, elle se heurte toujours au filtre de l'interprétation. Par conséquent, on peut relever plusieurs corollaires. D'abord (premier corollaire) le transfert n'est jamais parfait : le consultant utilise des signes : mots, techniques matérielles ou immatérielles, etc., autant d'artefacts<sup>388</sup> qui traduisent ou "représentent" sa connaissance ; puis ils passent dans la "tête" du client, c'est-à-dire qu'ils vont être interprétés par ce dernier et donc être influencés par son métier, son expérience personnelle, ses motivations spécifiques... Dans ces conditions, le transfert de la connaissance est loin d'être un "copier-coller" parfait. Ensuite, second corollaire, le transfert pour être réussi doit impliquer une connaissance, futelle imparfaite et limitée, de la manière dont fonctionnent les interprétations des clients. Aussi, transférer c'est interpréter les interprétations *ex ante* pour *ex post* influencer sur elles, si les divergences cognitives sont importantes.

## Conclusion 2

Pendant le processus de production en commun, il y a des mécanismes qui se mettent en place pour coordonner la production. A certains moments, ce sont les connaissances et compétences du consultant qui seront requises (dans le "faire"). Dans les moments d'interactions (coproduction), c'est la relation de service, par ses dimensions économiques et sociales, qui va gérer les relations.

Comme précédemment, certains de ces outils de coordination sont plus palpables, objectivés que d'autres : c'est le cas de méthodes, techniques formalisées, utilisées par le prestataire, à côté des aspects essentiellement relationnels et cognitifs fondamentaux de la relation de service. Il apparaît donc finalement des mécanismes qui relèvent de la sphère du communicable et du conceptualisable (les connaissances codifiées, les méthodologies et autres techniques matérielles ou immatérielles formalisées des

---

<sup>388</sup> "On appellera artefact tout objet ou système, matériel ou immatériel (outil, machine, infrastructure, oeuvre d'art, logiciel, texte, code moral, règles de l'art), produit par l'activité humaine et non par la nature, et mobilisant certaines catégories de savoir-faire et de technicité (« un art »)" (P. LORINO 1995, p. 18).



cabinets) et d'autres du non communicable et du non conceptualisable (les connaissances tacites opérationnelles et relationnelles).

### **3 - Après la relation de service**

A cette étape ce qui va être intéressant pour le client, ce sont les résultats du service et pour le consultant, les connaissances nouvelles construites (d'où enrichissement). Dès lors, l'évaluation de la solution apparaît souhaitable parce qu'elle va permettre d'affiner la solution (ce qui est intéressant pour le client) et la démarche (ce qui est intéressant pour le consultant), et par conséquent favoriser le développement du marché étant donné que le client sera satisfait et le consultant plus expérimenté.

Au-delà de ceci, il est également important, pour la dynamique du cabinet (et donc du marché du conseil), que les connaissances acquises par le consultant au cours d'une mission soient transférées dans son organisation (B. LEVITT et J. G. MARCH 1988).

Dès lors, dans ce paragraphe nous allons mettre l'accent dans un premier temps sur le processus d'évaluation et dans un second temps sur le processus d'apprentissage organisationnel.

#### **a - Le processus d'évaluation**

A l'issue de la relation de service, le client met en mouvement les connaissances transférées au préalable par le prestataire, autrement dit il met en oeuvre la solution préconisée par le prestataire. Ceci doit conduire à des modifications particulières chez le client (des changements), lesquelles devraient correspondre aux objectifs fixés initialement. Plus précisément, avant la relation de service les parties prenantes se mettent d'accord sur les critères d'évaluation et sur les objectifs de l'intervention, aussi, après la relation de service il s'agira de confronter les résultats obtenus (service médiatisé par le client) aux objectifs escomptés. Cette confrontation représente le début du processus d'évaluation.

Lorsque cette confrontation traduit des écarts entre les objectifs initiaux et le résultat réel du service, le consultant va revenir sur son analyse ou sur la solution qu'il a préconisé ou sur la mise en oeuvre en assurant le suivi. C'est parce que le résultat ne peut être garanti que le consultant doit effectuer des retours en arrière en permanence (d'où besoin de "feed-back"). Le consultant n'a pas simplement à corriger certains défauts, au contraire il faut qu'il revienne sur la démarche ; on n'a pas seulement un modèle de régulation par correction mais un modèle de régulation par conception.

Le processus d'évaluation est donc important pour les deux parties. Pour le client, ces retours en arrière permettent de définir une solution plus adaptée, intégrant des connaissances plus opérationnelles. Pour le consultant, il y a apprentissage par capitalisation des connaissances et enrichissement des méthodologies et des bases de données.

#### **b - L'apprentissage organisationnel**

Au terme d'une mission, chacun des individus reçoit des informations qu'il peut

s'approprier et qui deviennent alors des connaissances : le client apprend au contact du consultant et celui-ci bénéficie d'une expérience nouvelle (solution adaptée à la problématique du client, solution sur-mesure). Aussi, après la relation de service, il s'agira de mettre en oeuvre des mécanismes de coordination internes afin de transférer les connaissances nouvelles, acquises dans la relation de service, de l'individu à son organisation, pour que les autres membres en profitent. Nous privilégions ici les transferts vers le cabinet de conseil et non vers l'organisation cliente.

Dès lors, nous sous-entendons qu'au travers de l'expérience et de l'action d'individus multiples, les organisations auxquelles ils appartiennent, apprennent (C. ARGYRIS et D. SCHÖN 1978). Aussi, nous considérons l'organisation comme un processus, tant cognitif qu'économique, de structuration et de coordination des compétences individuelles de ses membres.

En agissant, l'individu interprète ou exprime dans le langage des actes des connaissances précédemment accumulées ; inversement, l'action est la base de l'activité interprétative des acteurs, c'est en agissant qu'ils alimentent leur bagage d'expérience, leur capital de références, leur savoir-faire qui est un savoir-interpréter. C'est en agissant que l'acteur ouvre son système interprétatif sur le monde, le "ressource" et le remet en cause de manière continue. Sans expérience pratique, l'interprétation tourne à vide<sup>389</sup>. En somme, les organisations apprennent au travers de la multitude d'interprétations portées par les individus. Il y a ainsi une interaction forte entre comportements individuels et collectifs. Cela dit, les interprétations ne se combinent pas de manière totalement anarchique, au contraire une sorte d'interprétation collective émerge qui n'est pas la simple addition des interprétations individuelles. Par conséquent, l'impact cognitif (par exemple les routines mises en place), sur l'organisation, des comportements des agents confère à celle-ci une dimension cognitive. On parle alors d'apprentissage organisationnel : c'est le processus par lequel une organisation acquiert des connaissances nouvelles en tant qu'organisation, c'est-à-dire des connaissances capitalisées par l'organisation et non simplement par les individus qui la constituent. Dès lors, la constitution ou la modification de la structure organisationnelle résulte largement du comportement de ses membres. Par conséquent, on a d'un côté un agent dont le comportement est en partie façonné par la structure de l'organisation et de l'autre une organisation qui se construit et se modifie en partie grâce aux actions de ses membres. En somme, la dimension économique de l'organisation (les actions des membres, les missions des consultants) enrichit la dimension cognitive et inversement.

Pour que, au-delà des individus qui la composent, l'organisation en tant que telle soit capable d'apprendre, c'est-à-dire pour que l'apprentissage organisationnel ait lieu, il est indispensable de transformer les processus purement opérationnels (exécution normée d'une chaîne d'activité) en processus également cognitifs (interprétation collective de la chaîne d'activités), c'est-à-dire que l'organisation se prête à l'enrichissement de ses connaissances ou encore au changement de ses représentations. Plus précisément, il lui appartiendra de "manager" les connaissances nouvelles des individus ; cela peut passer

---

<sup>389</sup> L'ensemble interprétation/action est indissociable, ce qu'exprime fort bien le néologisme introduit par J.-L. LE MOIGNE (1995) : "interprétation".

par des choix délibérés de coordination interne : réunions, mécanismes d'évaluation, processus de mémorisation et de diffusion, formalisation..., ou par une diffusion beaucoup plus informelle : relations amicales entre membres de l'organisation, densité des interactions intra-organisationnelles...

### Conclusion 3

Ces deux processus d'interaction dynamiques, le processus d'évaluation et le processus d'apprentissage organisationnel, observables après la relation de service participent à la structuration et au développement du marché du conseil dans la mesure où ils permettent au consultant comme à l'organisation prestataire de tester, d'évaluer et d'enrichir leur propre compétence.

### Conclusion B

L'approche en termes d'auto-organisation nous a invités à décrire les transactions entre les agents et la manière dont ces transactions engendrent une dynamique. En d'autres termes, elle nous a conduit à présenter les mécanismes qui assurent le fonctionnement du marché du conseil, en nous focalisant sur les interactions entre sujets autonomes et singuliers.

Plusieurs mécanismes sont alors relevés, ils permettent de gérer les relations en amont du processus de prestation mais également dans et en aval (utilisation) de ce processus. Dès lors, l'analyse du fonctionnement du marché apparaît comme globale de par la prise en compte des dimensions d'échange, de production et d'utilisation. On a également souligné le fait que les "*outils de gestion des relations*" (qui conditionnent le fonctionnement du marché du conseil) contraignent les relations futures : les "*structures-relais*" de même que les "*infrastructures immatérielles*" (réseaux, associations, organismes divers, etc.) incitent à certains ajustements plutôt que d'autres ; la relation de service donne des indices de fiabilité d'un consultant, conduira ou non à un nouveau contrat dans le futur et améliorera ou non l'image du cabinet (importance des représentations diffusées par les clients) ; les mécanismes de coordination internes de même que les expériences des consultants dessinent des trajectoires (en termes de spécificités pour le cabinet, de compétences pour le consultant) et conduisent à des irréversibilités...

Ces "*outils*", au coeur de la dynamique du marché du conseil, ne sont pas indépendants de ceux relevés dans le cadre de l'économie industrielle. En effet, certains sont vecteurs de confiance : par exemple, à côté de la confiance personnelle, locale et vulnérable qui émerge de la relation de service, apparaît une confiance plus globale et impersonnelle provenant de "*structures-relais*" ou d'"*infrastructures immatérielles*" ; d'autres renferment des mécanismes d'incitation, par exemple la relation de service peut conduire à faire émerger des innovations ou à l'enrichissement des méthodologies, d'où une réduction de l'opportunisme et une tendance à la coopération ; d'autres enfin incluent l'exercice de l'autorité, par exemple le processus d'évaluation qui va révéler ou non la faisabilité de la solution peut apparaître comme une menace de retour au marché pour le prestataire.

Comme on vient de le voir, le fonctionnement du marché du conseil relève de multiples constructions ("*structures-relais*", "*infrastructures immatérielles*", connaissances et compétences) et interactions (relation de service, processus d'évaluation et d'apprentissage). Cela dit, il nous semble que le marché ne peut se développer efficacement qu'en agissant sur l'interprétation<sup>390</sup>. En effet, comme le marché n'est pas réglementé, il est impossible d'agir sur l'action, de même qu'il est impossible de contrôler de manière déterministe les actions multiples d'acteurs multiples. Mais il sera possible d'agir sur les interprétations ou d'influencer les interprétations. Ce qui va assurer un fonctionnement cohérent en amont du processus de prestation, dans et en aval, c'est d'abord et avant tout un pilotage d'interprétations (d'où l'importance de l'interprétation des signes qu'émettent les autres acteurs) : en amont il faut agir sur la représentation qu'a le client des offreurs (par les actions des "*structures-relais*" et des "*infrastructures immatérielles*"), dans la relation de service il faut agir sur la manière dont le client contrôlera sa propre action par un apport de moyens cognitifs, en aval il faut agir sur la représentation qu'a le client des objectifs du service pour s'accorder sur les critères d'évaluation. Ce qui signifie également que les problèmes ne relèvent pas de divergences d'intérêts réelles ou objectives entre les agents, mais reposent sur des croyances, des informations..., différenciées.

### Conclusion Section 3

---

Pour conclure cette troisième section, on peut dire que le concept d'auto-organisation nous a aidé à mieux comprendre le fonctionnement du marché du conseil, dans la mesure où il nous invitait à questionner les interactions micro-économiques moteur de l'évolution générale du marché du conseil. Autrement dit, avec ce concept, l'organisation du marché est produite de l'intérieur du système par les interactions, elle est faite par les acteurs eux-mêmes, elle résulte de la variété micro-économique. La cohérence d'ensemble va donc dépendre des interactions entre les agents et surtout des "*outils de gestion des relations*" développés. Dès lors, cette vision en termes d'auto-organisation permet de percer le mystère du marché du conseil, apparemment désordonné (problème de transparence, d'indétermination du "*produit*", de différé d'évaluation, donc des problèmes de mise en contact offre-demande et des incertitudes quant au résultat de la production en commun), mais finalement assez bien ordonné (donc marché auto-organisateur).

Pour terminer, on peut rajouter que l'évolution du marché ne s'impose pas (non déterminée), car on est dans le domaine du vivant, du social, du singulier (et non dans celui de la certitude). Elle est au contraire fonction des influences de chacun sur les représentations des autres, autrement dit elle est fonction des signaux envoyés par les cabinets (les choix stratégiques), des savoirs diffusés, des clients rencontrés, des réseaux activés, des "*structures-relais*" construites... La structuration du marché du conseil émerge au fil du temps. Sa dynamique est à rechercher dans son fonctionnement courant, c'est-à-dire dans les mécanismes d'ajustement de l'offre et de la demande et dans les mécanismes qui facilitent la production en commun. Donc l'évolution se fait par l'action

---

<sup>390</sup> L'interprétation est synonyme de jugement, représentation, mythe.

continue. Mais comme l'action suppose la décision, qui elle-même relève de schémas de représentation spécifiques, l'évolution du marché est par conséquent influencée par les représentations des acteurs. Ainsi, les représentations contribuent à construire le changement.

## Conclusion Partie 3

Etant donné les difficultés rencontrées par les différentes théories économiques pour rendre compte de la spécificité du conseil (cf. deuxième partie) et pour éclairer le fonctionnement du marché, nous avons donc apporté dans cette troisième partie notre réponse.

Dans un premier temps (section 1), nous avons essayé de mettre un peu d'ordre dans nos connaissances du marché du conseil et surtout dans les éléments qui font sa spécificité. Nous avons alors dégagé trois réalités fondamentales de l'économie des services (du type conseil) : la singularité, le temps et les proximités. Toutes les trois confèrent au conseil en management des caractéristiques propres, différentes d'autres activités (de services ou industrielles).

Dans un second temps, nous avons organisé nos connaissances au travers d'une représentation schématique du marché du conseil. Plus précisément, cette représentation fait ressortir d'une part, l'importance des relations mais également leur contextualisation (rôle des proximités), d'autre part, un aspect typique dans la production de conseil : l'interpénétration de l'échange, de la production et de l'usage, et enfin des mécanismes de validation et d'évaluation essentiels à l'organisation des échanges.

Enfin, dans un troisième temps, à l'aide du concept d'auto-organisation, nous avons présenté divers "*outils de gestion des relations*". En effet, comme le marché du conseil n'est pas régi par un ordre, comme il n'est pas réglementé, comme il se structure, évolue et se développe dans les interactions entre sujets, il était important de partir du concept d'auto-organisation, concept tout à la fois dynamique et systémique, afin de prendre en compte la réalité du marché du conseil. Ce concept, tout en nous invitant à creuser les relations interindividuelles, nous a aidé à faire émerger divers outils qui conditionnent le développement et la stabilité du marché : en amont du processus de prestation, les "*structures-relais*" et les "*infrastructures immatérielles*", dans le processus de prestation, les compétences et connaissances des consultants et la relation de service, et enfin en aval du processus de prestation, le processus d'évaluation et l'apprentissage organisationnel.

Au-delà de tout ce qui a été vu jusque-là, on serait tenté de dire que c'est la confiance qui est importante dans le fonctionnement cohérent du marché. En effet, la confiance existant entre les acteurs, ou bien la présence d'une tierce partie (prescripteurs, associations, organisations professionnelles, etc.) qui va apporter cette confiance, va faciliter l'ajustement de l'offre et de la demande, et donc garantir le bon déroulement de la relation de service. Le marché du conseil apparaît alors, d'un côté limité aux relations de

confiance inter-individuelles (personnalisée, particulariste), et d'un autre côté, il semble chercher à s'étendre par l'émergence de "*structures-relais*" ou d'"*infrastructures immatérielles*" vecteurs de confiance impersonnelle (plus globale, médiatisée). Autrement dit, le marché trouve en lui-même les moyens de "gérer" les relations, d'ajuster l'offre à la demande, de produire, de se structurer et donc de se développer.

Ainsi, même s'il est difficile de savoir *a priori* ce que vaut un cabinet, de connaître précisément le contenu d'une prestation (car immatérielle), de mesurer ses effets, de savoir si le consultant a donné le meilleur de lui-même dans la mission..., c'est-à-dire même si l'information juste et complète paraît inaccessible, le marché du conseil ne s'atrophie pas pour autant mais se développe d'une façon particulière : il s'entoure d'"instruments de confiance" de manière à inciter les clients à recourir au conseil et à en faire une activité crédible. La confiance est donc un input primordial dans la mesure où elle précède (et est donc un préalable à) l'ajustement des individus ; elle facilite donc ensuite la production en commun.

Cela dit, la confiance est affaire de représentations : par exemple, dans la relation de service, le client va se faire une idée (très subjective) du travail du consultant, de même, le fait de faire appel à un conseil qui est également enseignant, est tout à fait rassurant et conduit à le juger comme quelqu'un de compétent (validation institutionnelle). Par conséquent, dans une activité où le "*produit*" n'existe pas *ex ante*, où l'évaluation est différée et où les clients sont incités à faire des choix très subjectifs, la prise en compte de la construction des représentations (plus encore que la construction d'un capital confiance) est fondamentale dans la mesure où elle aide à comprendre comment le marché se constitue et comment la production en commun est coordonnée, dans la mesure également où les représentations apparaissent et sont à piloter à tous les moments : en amont, pendant et en aval de la relation de service. Par conséquent, il nous semble que l'évolution du marché est essentiellement fonction des représentations construites et diffusées.

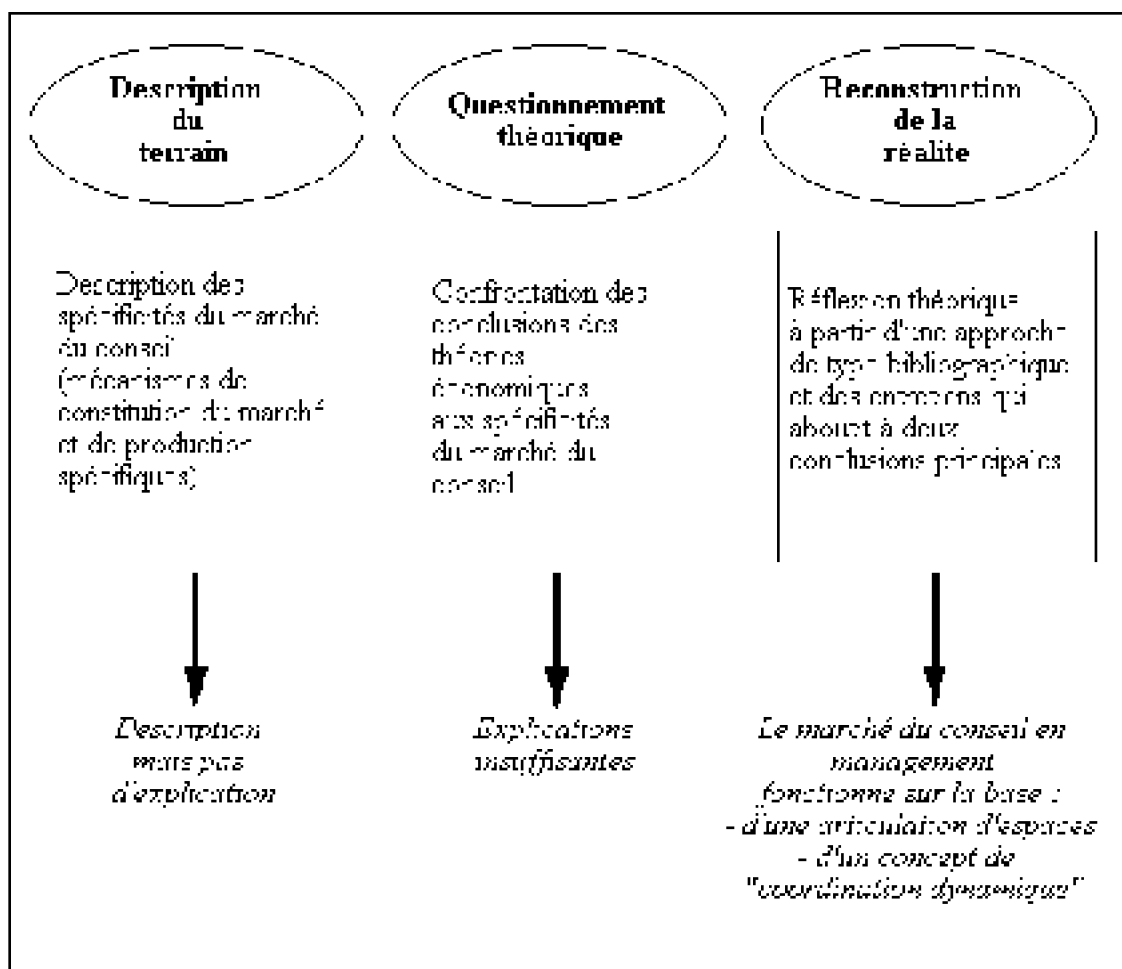
Dès lors, si on considère que la garantie de stabilité et de cohérence du marché dépend de la diffusion de signes pour orienter les interprétations locales, on peut du même coup dire que les leviers d'actions les plus importants sont les moins évidents. Ils sont les moins évidents car ils touchent à la dimension cognitive de chacun. L'accent sur l'interprétation met donc en avant les spécificités cognitives des acteurs (métiers différents, informations différentes, motivations et histoires différentes). La cohérence du marché s'inscrit alors dans un espace complexe et changeant, où chacun apporte son identité et sa vision. Aussi, le marché du conseil se développe et évolue par les actions des uns et des autres sur l'environnement des décisions de tous.

Finalement, la constitution du marché et la coordination de la production en commun apparaissent comme des processus dynamiques qui s'inscrivent dans le temps et dans l'espace, du fait d'une part, du rôle des représentations qui impliquent le passé et agissent sur le futur, et d'autre part, du rôle de divers espaces que les acteurs doivent activer pour une plus grande rationalité de leurs actions.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de ce travail, nous rappelons brièvement notre problématique et notre démarche (cf. schéma ci-dessous), pour nous étendre ensuite plus longuement sur les deux principales conclusions (i et ii).

L'objectif de ce travail était d'apporter un éclairage sur le fonctionnement du marché du conseil en management. C'est pourquoi dans une première partie, essentiellement descriptive, nous sommes partis du terrain pour faire ressortir les spécificités du fonctionnement de ce marché, lesquelles nous ont amenés ensuite à nous interroger sur les mécanismes de constitution du marché et de coordination de la production en commun. Dans une deuxième partie, afin d'expliquer comment fonctionne ce marché, nous avons questionné diverses théories économiques et confronté leurs conclusions théoriques aux spécificités du terrain. Mais aucune des théories n'a apporté d'éclairage pertinent, car elles ne sont pas appropriées à la spécificité de la firme de conseil, d'où l'intérêt d'une troisième partie pour reconstruire la réalité, donner une signification à la description du départ, en somme apporter notre explication du fonctionnement du marché du conseil.



*Pour un éclairage du fonctionnement du marché du conseil -schéma de la démarche-*

De ce travail, deux grandes conclusions ressortent : d'une part le marché des services et du conseil en particulier ne fonctionne que par la mise en place d'espaces (i) ; d'autre part la coordination dans les activités de conseil est plus complexe et plus large que nous le dit la théorie économique (ii).

(i) Notre méthodologie (basée sur une approche de type bibliographique et sur des entretiens) nous a conduit à faire ressortir des spécificités dans le fonctionnement du marché du conseil en management lesquelles sont liées aux caractéristiques du "produit" qu'est le conseil. Ce dernier, à la différence des biens, ne se traduit pas par un transfert de droit de propriété (même si cela peut exister), mais par la création d'un droit de créance qui implique un engagement réciproque entre le producteur du service et le bénéficiaire qui peut être le client. Aussi le service va naître de l'action du client (spécification de ses attentes, rôle dans la prestation, dans l'appropriation des effets) et de celle de l'offreur (dans la conception et la réalisation du service). Le service n'existe donc pas avant le début de la relation de service, il se manifeste par divers effets dans le



processus d'utilisation. Par conséquent, l'attention ne pourra être portée sur l'objet transféré, mais au contraire sur les effets obtenus. Dès lors, l'incertitude sur la qualité (liée à l'indétermination du produit et au différé d'évaluation) représente une contrainte pour les clients et conduit à exclure toute rationalité des choix. Comment comparer sans connaître ? Comment choisir entre des qualités incommensurables ? Comment s'appuyer sur une expérience qui n'intervient qu'après la sélection ? S'il existe des biens et des services sans mystère, tel n'est pas le cas du recrutement d'un conseil qui porte sur une potentialité dont la valeur réelle, nécessairement indéterminée, invisible, incomplète au moment de la transaction, ne peut être fixée que longtemps après l'achat du service. Dans ces conditions, on peut comprendre l'hésitation des clients à recourir aux conseils et notamment quand ceux-ci leur proposent d'appliquer de nouvelles méthodologies non reconnues.

Il y a deux solutions pour renforcer la crédibilité du marché du conseil et donc pour favoriser la rencontre de l'offre et de la demande.

La première passe par la validation des pratiques des conseils. La validation est assurée quand des clients renommés sont satisfaits, quand des institutions recommandent certains cabinets aux clients... Mais quand les méthodologies ne sont pas encore mises en pratique, le conseil devra "préparer le terrain", c'est-à-dire qu'il y a tout un travail amont de conception des marchés, de conduite du changement, pour qu'ensuite la méthodologie apparaisse comme, en partie, indiscutable. Ce travail de validation peut passer par des cours à l'Université, par la publication d'ouvrages, par la participation à des colloques..., autant d'investissements de forme qui vont permettre de valider de nouveaux modèles c'est-à-dire qui vont les rendre plus forts, plus crédibles et finalement créer un marché durable. L'espace de validation regroupe donc divers acteurs, institutions qui sont autant de soutiens, de porte-parole, à des prestations, des cabinets, des consultants.

La deuxième solution aux problèmes de rencontre de l'offre et de la demande passe par l'évaluation. Lorsqu'il n'y a pas de procédure d'évaluation, les "mauvaises" prestations rejaillissent sur toute la profession et ternissent l'image du conseil. Par contre, lorsqu'elles existent, elles rassurent les clients même si elles n'éliminent pas toutes les incertitudes. L'évaluation est directe quand le conseil évalue chez le client les résultats de la prestation, c'est-à-dire qu'il suit la mise en oeuvre des recommandations. Bien évidemment, une bonne évaluation nécessite au préalable des accords sur les critères d'évaluation, sur les objectifs que la solution doit apporter ; ces accords vont émerger des interactions entre acteurs. Cette évaluation peut conduire à revenir sur la conception et la construction de la solution, quand les objectifs atteints sont différents de ceux escomptés ; ceci est lié au fait que le résultat n'est pas sûr et certain (l'activité porte sur des connaissances non scientifiques, en partie validées), d'où le besoin de "feed-back" permanents. Quand elle est indirecte, l'évaluation est réalisée par des tiers (associations professionnelles, syndicats, organismes publics ou parapublics...) qui mettent en place des processus d'évaluation (labels, certifications, qualifications) conduisant à une plus grande transparence des pratiques, à un choix plus rationnel du côté des clients et à repérer les vrais professionnels. Les règles édictées portent plutôt sur les conditions de faisabilité (qualité des prestations, qualification des personnes) mais pas sur le contenu

du service (pas de qualification du service). L'évaluation des effets est donc importante pour la rencontre de l'offre et de la demande dans la mesure où des critères d'évaluation non subjectifs, partagés, sont mis en place et vont rassurer le client sur le déroulement de la relation de service et sur les résultats.

Notre représentation du marché du conseil en termes d'espaces a tenu compte de ces diverses spécificités ; elle distingue les "*espaces-production*", ceux directement reliés à l'activité productive (les espaces de la relation de service, des partenariats, de l'organisation interne), des "*espaces-échanges*", ceux qui permettent aux clients de disposer des informations, tout particulièrement sur la qualité, que le marché dissimule, et aux professionnels de favoriser l'organisation des échanges (construction du marché, envoi de signaux). Pris ensemble, ces espaces ("*espaces-production*" et "*espaces-échanges*") assurent l'ajustement offre-demande et la coordination de la production en commun ; c'est notamment leur combinatoire qui va assurer le fonctionnement et le développement du marché du conseil.

Finalement la société de conseil se situe à l'intersection de deux types d'espaces : ceux de la production et ceux de ses moyens de production. Sa spécificité par rapport aux autres firmes consiste à gérer au mieux les exigences et les contraintes que lui impose ce positionnement. Autrement dit, coopération et décentralisation vont de pair : coopérer avec de multiples acteurs car l'efficacité, la qualité des méthodologies, la crédibilité sont la conséquence de l'action collective (B. LATOUR 1989), et décentraliser les actions afin d'être en contact direct avec les problèmes et d'agir efficacement ("*feed-back*" pour une plus grande adaptation et opérationnalité des solutions). Ce fonctionnement particulier du marché est lié à la complexité de ce qui est vendu : la production d'un conseil implique d'activer des espaces qui ont des fonctions bien précises et pas seulement de mettre en relation un prestataire et un client. Comprendre le fonctionnement du marché du conseil, comprendre comment se construit la production, nécessite de prendre en compte une multiplicité d'acteurs qui ont des niveaux d'intervention différents. Le marché du conseil ne peut donc fonctionner que par la mise en place et l'activation de divers espaces.

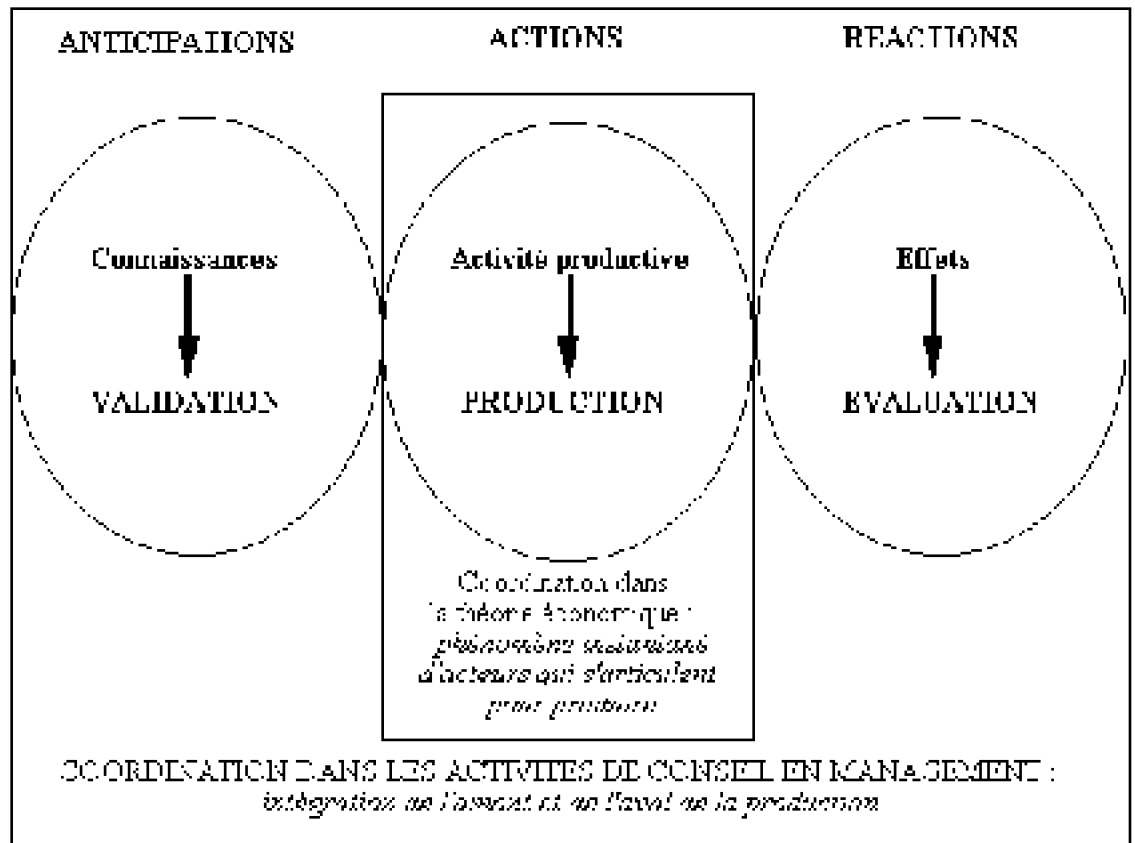
(ii) Cette première conclusion nous amène à une seconde qui se focalise sur le concept de coordination. Dans la vision théorique, la coordination revient à la mise en relation instantanée d'acteurs multiples qui doivent s'articuler pour un objectif donné. On a donc une vision relativement statique de la coordination. Cette vision est juste mais limitée pour le conseil en management car elle n'intègre pas la spécificité de cette activité. La coordination pour ce qui est des activités de conseil est plus large, plus complexe que nous le dit la théorie économique.

Comme souligné précédemment, la coordination doit prendre en compte l'étape amont de la production celle qui va permettre le développement du marché. Dans cette étape il s'agit de tenir compte de l'importance de la validation des connaissances : la connaissance des clients par rapport à telle prestation, tel consultant, tel cabinet n'est pas forcément présente aujourd'hui, elle est donc à construire à l'aide d'espaces de validation. Dans ces conditions, la coordination de la production apparaît comme dynamique car elle n'intègre pas seulement l'action mais aussi les conditions préalables à l'action ; elle est également lente car la construction de référents, le conditionnement des comportements des clients potentiels et de l'environnement en général, la création de communautés de

vue, sont des processus qui prennent du temps et qui doivent être savamment planifiés. En fait, il s'agit pour les conseils d'agir sur les représentations des parties prenantes du conseil (plus ou moins à leur insu). Dès lors, la coordination doit avoir lieu non seulement dans la firme de conseil (coordination intrafirme), dans les relations prestataire-client et éventuellement prestataire-partenaire(s) (coordination interfirmes), mais également à un niveau plus large où d'autres acteurs interviennent afin que le processus de validation se mette en place. Tenir compte de mécanismes plus larges, plus subtils de coordination où d'autres acteurs sont parties prenantes de la construction des connaissances s'avère fondamental.

La coordination doit également prendre en compte l'étape aval de la production c'est-à-dire non seulement l'acte mais aussi l'évaluation. Quand elle est réalisée par le consultant et le client (coévaluation), elle conduira peut-être à revenir sur certains aspects (conception, construction) d'où une solution plus adaptée, plus opérationnelle pour le client et un enrichissement des connaissances du prestataire. Finalement, les deux parties y gagnent : le client reçoit un service avec le suivi et la formation qui va avec, le prestataire reçoit une nouvelle expérience, qui le conduit à peaufiner ses méthodologies, à enrichir ses pratiques. Quand l'évaluation est réalisée par des tiers, elle conduit les prestataires à une plus grande transparence et à un plus grand professionnalisme. Cela dit, de quelques manières qu'elle se fasse, l'évaluation a pour conséquence de multiples "*feed-back*" qui poussent les professionnels du conseil à construire des méthodologies intéressantes et pertinentes du point de vue du client ; ceci renforce encore le caractère dynamique de la coordination dans le conseil.

Ainsi, la coordination de l'activité productive, c'est-à-dire la coordination d'acteurs économiques conduisant à la production d'une solution adaptée au client, ne peut se faire, ne peut être efficace que s'il y a aussi validation des connaissances et évaluation des effets (cf. schéma ci-dessous). Autrement dit, pour comprendre comment le marché du conseil fonctionne, il faut tenir compte de la production, de la conduite du changement en amont de la production, et de l'analyse des effets ou des actions menées en aval de la production. Le marché est fait d'anticipations, d'actions et de réactions.



Face à cette représentation, on observe que de nombreux acteurs qui ne sont pas dans la coordination productive (comme l'État, les Universités, des organismes publics ou parapublics...) ont néanmoins un rôle dans l'activité productive. La coordination s'inscrit alors dans une relation sociale large ; ceci est lié d'une part au nombre d'associations nécessaires pour faire accepter les pratiques des conseils et les rendre en partie indiscutables (validation), d'autre part aux accords nécessaires sur les critères d'évaluation, et enfin à toutes les interactions prestataire-client (et partenaires éventuellement) dans la relation de service pour que le service corresponde bien à la singularité du client.

Avec ces activités de conseil, ce qui est nouveau ce n'est pas l'importance des relations dans la création de richesses (il n'y a pas d'économie sans acteurs en relation les uns avec les autres) mais une plus grande importance des mises en relation par rapport à la logique d'organisation du monde industriel. Les relations entre acteurs se déploient dans un espace de moins en moins conditionné par les déterminismes associés à la matière et aux moyens de production permettant de la traiter. Aussi nous rejoignons

J. DE BANDT (1994 a) selon lequel **"on se trouve donc dans une situation où d'une part les choses, c'est-à-dire une multiplicité d'actes très hétérogènes, doivent impérativement être organisées, tandis que d'autre part aucune modalité d'organisation ne s'impose de manière évidente"**. Dans ce contexte où des systèmes d'interactions socio-économiques pas vraiment normés et peu standardisés se développent, la *"piste relationnelle"* (A. BRESSAND et K. NICOLAIDIS 1988, A. BRESSAND 1994) prend une importance considérable d'autant plus que les relations deviennent le point de départ des *"produits"* (et non l'inverse). Dès lors, la gestion des relations devient un aspect clé de la compétitivité.

Cela dit, la dynamique du marché du conseil ne peut être comprise dans une simple logique de relations, il faut creuser davantage. Plus précisément, les relations sont nécessaires mais non suffisantes à la compréhension de la dynamique du marché. Il est fondamental de prendre en compte l'histoire des liens entre les individus laquelle va façonner les représentations des acteurs... Autrement dit, pour construire la production il faut tenir compte de toutes les étapes de la coordination (validation, production, évaluation), de tous les acteurs impliqués et donc de toutes leurs représentations (nous ne voyons ni tous la même chose ni de la même manière). Aussi, la coordination met en relation des représentations qui apparaissent à tous les moments (en amont, à l'intérieur et en aval de la relation de service) sur lesquelles il s'agira d'agir.

Dans les activités de conseil, coordonner revient donc à construire des schémas de représentations afin de pouvoir ensuite dérouler des méthodes d'analyses (en partie validées) dans les organisations clientes. Ces méthodologies confrontées à des problèmes singuliers d'entreprises vont aider à concevoir, construire et mettre en oeuvre des solutions qui seront évaluées soit par le prestataire et le client (coévaluation), soit par des tiers, ce qui amènera les conseils à une réinterrogation de leurs concepts (d'où processus d'apprentissage).

Notre travail débouche donc sur un concept, celui de *"coordination dynamique"*.

Dans le conseil, la coordination est dynamique dans le temps et dans les espaces, avec un temps et des espaces différents du temps et des espaces mesurables, et c'est ce qui assure la continuité de l'échange.

D'une part, la coordination ne se fait pas à un moment du temps, au contraire elle est dynamique dans le temps car elle implique le passé et le futur : chaque intervention se fait en fonction des précédentes (récurrence) et agit sur les modes d'action futurs (effets d'apprentissage), de même la coordination de la production implique que des connaissances soient validées, reconnues (d'où un travail dans le passé) et une évaluation des connaissances construites (d'où un travail dans le futur).

D'autre part, à l'aide de la première conclusion, on peut dire que la coordination est dynamique dans l'espace car pour produire il faut activer, mobiliser, combiner divers espaces (*"espaces-production"* et *"espaces-échanges"*). Plus généralement, sur le marché du conseil on ne peut concevoir un type d'espace sans automatiquement renvoyer à l'autre (et vice versa). Cette *"coordination dynamique"* naît de ces articulations et interrelations constantes entre les *"espaces-production"* et les *"espaces-échanges"*.

Le concept de *"coordination dynamique"* permet de penser en même temps la

production et l'échange car pour comprendre l'activité de conseil, il faut nécessairement intégrer ces deux aspects. Une des difficultés de la Science Économique est de tenir compte à la fois de la production et de l'échange : certaines approches sont essentiellement des théories de la production, d'autres sont des théories de l'échange. Selon la coordination statique, la production doit être coordonnée par l'intermédiaire de l'organisation (d'où apparition de coûts d'organisation), mais l'échange peut fonctionner suivant le niveau des coûts de transaction ; autrement dit, la coordination statique s'intéresse soit aux coûts d'organisation, soit aux coûts de transaction. Le concept de "*coordination dynamique*" permet de prendre en compte ces deux types de coûts mais en dépassant cette vision dichotomique : les coûts et les avantages de la "*coordination dynamique*" sont à la fois internes et externes. En dissociant la production de l'échange, on ne peut comprendre le fonctionnement du marché du conseil ; ces deux dimensions sont inséparables et interagissent l'une sur l'autre.

Au total, après avoir interrogé une réalité économique pour mieux la comprendre, on a dans le même temps enrichi d'une dimension dynamique un concept, celui de coordination. Cela dit, ce résultat reste une hypothèse de réflexion, car il n'est valable que pour le marché du conseil en management ; il est possible que d'autres marchés fonctionnent sur la base d'une articulation "*espaces-production*" - "*espaces-échanges*" et donc d'un concept de "*coordination dynamique*", mais d'autres recherches seraient nécessaires.

## ANNEXE : MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser ce travail, nous avons utilisé une méthodologie basée sur la complémentarité de deux approches :

- . une approche de type bibliographique qui permet de repérer les principales analyses présentes dans notre domaine ;
- . la participation à une étude de la dynamique des services dans l'agglomération lyonnaise, lancée fin 1997 par l'observatoire de cette agglomération.

Cette structure provisoire regroupait différents acteurs :

- . la *DAEI (Délégation aux Affaires Economiques Internationales)* du Grand Lyon qui était le commanditaire principal ;
- . le *SGAR (Secrétariat Général pour les Affaires Régionales)* de la préfecture de région ;
- . le service étude de l'Agence d'Urbanisme ;
- . le service étude de la direction du développement économique de la *CCIL (Chambre de*

*Commerce et d'Industrie de Lyon) ;*

*la DRIRE (Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement).*

Des équipes avaient différentes missions :

· l'INSEE a dressé un panorama des services aux entreprises dans l'aire urbaine de Lyon ;

· le GATE (Groupe d'Analyse et de Théories Économiques, Lyon 2) a organisé un séminaire d'étude pour exposer la dynamique des services aux entreprises dans d'autres agglomérations françaises (Toulouse, Lille) ou européennes (Milan, Copenhague, Birmingham, Lausanne) ;

· EURISTIK (centre de recherches en gestion, Lyon 3) a étudié de manière approfondie, par des études de cas, les relations entre l'offre et la demande de services de conseil, en repérant les effets d'entraînement et les processus de localisation de ces relations. L'objectif était d'appréhender les conditions de mobilisation et d'utilisation des services de conseil, d'interroger comment les ressources d'un territoire en matière de conseil sont exploitées ou non par l'entreprise, de situer la place des acteurs publics locaux dans ces relations.

==> C'est avec EURISTIK que nous avons travaillé et nous avons notamment participé à 8 entretiens auprès de 6 offreurs de conseil parmi lesquels de grands cabinets généralistes, des firmes de conseil multispécialistes et des petites structures de conseil, d'où un éventail contrasté.



# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABRAHAM-FROIS G. (1988). *Economie Politique*. Paris : Economica. 4ème édition.
- AKERLOF G. A. (1970). "The Market for «Lemons» : Quality, Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, pp. 488-500.
- ALCHIAN A. A. (1950). "Uncertainty, Evolution and Economic Theory", *Journal of Political Economy*, n° 58, pp. 211-221.
- ALCHIAN A. A., DEMSETZ H. (1972). "Production, Information Costs and Economic Organization", *American Economic Review*, vol. 62, pp. 777-795.
- ALGOE Management - CEDES (1993 a). *Etude FRAC en Rhône-Alpes*, Rapport final.
- ALGOE Management - CEDES (1993 b). *Les petites structures de conseil en management en 1992*, Rapport final.
- AOKI M. (1984). *The Co-operative Game Theory of the Firm*. Claredon Press.
- AOKI M. (1986). "Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm", *American Economic Review*, vol. 76, n° 5, pp. 971-983.
- AOKI M. (1988). *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*. New York : Cambridge University Press ; Traduction française sous le titre "*Economie japonaise : information, motivations et marchandage*", Paris : Economica, 1991.
- AOKI M. (1990). Towards an Economic Theory of the Japanese Firm, *Journal of Economic Literature*, vol. 28, n° 1, march, pp. 1-27.
- ARENA R. (1990). "La dynamique industrielle : tradition et renouveau", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 53, pp. 5-17.
- ARGYRIS C., SCHÖN D. (1978). *Organisational Learning : a Theory of Action Perspective*. Addison Wesley.
- ARROUS J. (1983). "La coordination entre les firmes et à l'intérieur des firmes ; Vers une (re)définition de l'Economie Industrielle", pp. 41-58, in : ADEFI. *Economie industrielle : problématique et méthodologie*. Paris : Economica.
- ARROW K. J. (1969). "Classificatory Notes on the Production and Transmission of Technological Knowledge", *American Economic Review*, vol. LIX, n° 2, may, pp. 29-35.
- ARROW K. J. (1971). *Essays in the Theory of Risk*. Amsterdam : North Holland Publishing.
- ARROW K. J. (1984). *The Economics of Information*. Collected Papers IV. Basil Blackwell.
- ATLAN H. (1979). *Entre le cristal et la fumée. Essai sur l'organisation du vivant*. Paris : Seuil. Collection "Points".
- BAILLY A., COFFEY W. (1991). "Activités de service et systèmes de production flexibles", *L'Espace géographique*, n° 4, pp. 335-342.
- BARCET A. (1998). "Problématique et enjeux de l'innovation de service", *Programme CNRS sur les enjeux économiques de l'innovation*, rapport final, décembre, 66 pages.
- BARCET A., BONAMY J. (1983). "Différenciation des prestations de services aux entreprises", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 24, 2ème trimestre, pp. 9-17.

- BARCET A., BONAMY J. (1985). "Restructuration et services aux entreprises", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 31, 1er trimestre, pp. 246-251.
- BARCET A., BONAMY J. (1988). "Services et transformation des modes de production", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 43, 1er trimestre, pp. 206-217.
- BARCET A., BONAMY J. (1991 a). "Les activités de services et la tertiarisation de l'économie", pp. 281-290, in : ARENA R., BENZONI L., DE BANDT J. (éd.). *Traité d'Economie Industrielle*. Paris : Economica. Seconde édition.
- BARCET A., BONAMY J. (1991 b). "Dé-industrialisation, ré-industrialisation et notion de service", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 72, 2ème trimestre, pp. 118-123.
- BARCET A., BONAMY J. (1994 a). "L'accord international de 1993-94 sur le commerce des services", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 68, 2ème trimestre, pp. 99-106.
- BARCET A., BONAMY J. (1994 b). "Qualité et qualification des services", pp. 153-174, in : DE BANDT J., GADREY J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Editions. Collection "Recherche et entreprise".
- BARCET A., BONAMY J. (1995). "Quel(s) service(s) pour quelle société ?", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 72, 2ème trimestre, pp. 111-117.
- BARCET A., BONAMY J. (1997). "Services rendus aux entreprises et efficacité du système productif : de la transaction à la valorisation", *Economia Industrial* (Special Issue on Business Services), octobre.
- BARCET A., BONAMY J. (1998). "La valeur d'utilisation : condition de l'intégration des biens et des services", *Communication à la VIIIème Conférence Annuelle du RESER*, Berlin, 8-10 octobre, 29 pages.
- BAUDRY B. (1995). *L'économie des relations interentreprises*. Paris : La Découverte. Collection "Repères".
- BAUMOL W. J. (1959). *Business Behavior, Value and Growth*. New York : Macmillan.
- BEAUD M., DOSTALER G. (1993). *La pensée économique depuis Keynes, historique et dictionnaire des principaux auteurs*. Paris : Seuil.
- BECATTINI G. (1989). *Modelli locali di sviluppo*. Bologna : Il Mulino.
- BELL D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society, a Venture in Social Forecasting*. New York : Basic Books. Traduction française : (1976). *Vers la société post-industrielle*. Paris : Laffont.
- BELLET M., KIRAT T. (1998). "La proximité, entre espace et coordination", pp. 23-40, in : BELLET M., KIRAT T., LARGERON C. (coord.). *Approches multiformes de la proximité*. Paris : Hermès.
- BENSAHEL L. (1997). *Introduction à l'économie du service*. Grenoble : Presses Universitaires. Collection "L'Economie en Plus".
- BERGERON S. (1996). "Information, compétence économique et organisation", *Economie Appliquée*, tome XLIX, n° 2, pp. 133-154.
- BERGERON S. (1998). "L'économie de la firme : introduction aux principales théories", *Problèmes Economiques*, 18-25 novembre, pp. 13-16.
- BERLE A. A., MEANS G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York : Macmillan.

- BERNARDY DE SIGOYER M., BOISGONTIER P. (1996). *La technopole. Une certaine idée de la ville*. Paris : L'Harmattan.
- BERRY L., YADAV M. (1996). "Fixer le prix de l'intangible", *L'Expansion Management Review*, n° 83, décembre, pp. 21-30.
- BILLAND P. (1998). "Rationalité et coopération : le rôle de la confiance en économie", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 84, 2ème trimestre, pp. 67-84.
- BOLTANSKI L. (1982). *Les cadres*. Paris : Les éditions de minuit.
- BONAMY J, MAY N. (1997). "Relation de service et relation d'emploi", pp. 267-291, in : REBOUD L. (dir.). *La relation de service au coeur de l'analyse économique*. Paris : L'Harmattan. Collection "Logiques Sociales".
- BONAMY J., VALEYRE A. (1994). "Services, relation de service et organisation", pp. 17-34, in : BONAMY J., MAY N. (éd.). *Services et mutations urbaines*. Paris : Anthropos-Economica. Collection "Géographie".
- BOUNFOUR A. (1989). "Vers l'industrialisation du conseil", *Revue Française de Gestion*, n° 76, novembre-décembre, pp. 23-32.
- BOUVIER-PATRON P. (1993). "Les formes d'organisation des entreprises : limites de l'approche transactionnelle et genèse de l'inter-organisation", *Economie Appliquée*, tome XLVI, n° 4, pp. 7-40.
- BOWEN D. E., JONES G. R. (1986). "Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, pp. 428-441.
- BRESSAND A. (1994). "Réseaux et marché-réseaux", pp. 263-279, in : DE BANDT J., GADREY J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Editions. Collection "Recherche et entreprise".
- BRESSAND A., NICOLAIDIS K. (1988). "Les services au coeur de l'économie relationnelle", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 43, 1er trimestre, pp. 141-163.
- BROUSSEAU E. (1989). "L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction", *Revue Française d'Economie*, n° 4, pp. 123-166.
- BROUSSEAU E. (1993). "Les théories des contrats : une revue", *Revue d'Economie Politique*, vol. 103, n°1, janvier-février, pp.1-82.
- BROUSSEAU E. (1996). "Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations inter-entreprises", *Communication au séminaire du CREUSET*, Saint-Etienne, 29 avril, 32 pages.
- BROUSSEAU E. (1997). "Théorie des contrats, coordination interentreprises et frontière de la firme", pp. 29-60, in : GARROUSTE P. (coord.). *Les frontières de la firme*. Paris : Economica. Collection "Innovation".
- BURETH A. (1997). "Processus d'apprentissage et compétences : une caractérisation de la notion de proximité", *Premières Journées de la Proximité*, Lyon, 5 et 6 mai, 16 pages.
- CABIN P. (1996). "Les nouvelles théories économiques de l'entreprise", *Sciences Humaines*, n° 57, janvier, pp. 34-37.
- CAHUC P. (1993). *La nouvelle microéconomie*. Paris : La Découverte. Collection

"Repères".

- CALLON M. (dir.) (1988). *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*. Paris : La Découverte.
- CARLSSON B., ELIASSON G. (1994). "The Nature and Importance of Economic Competence", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n° 3, pp. 687-711.
- CHANDLER A. D. (1992). "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise", *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 6, n° 3, pp. 79-100.
- CHAUDEY M. (1998). *Contrat, règle et coordination interne dans la théorie de la firme*. Thèse de doctorat, Sciences Economiques. Université Jean Monnet, Saint-Etienne.
- CHEMLA G. (1997). "Théorie de la firme et contrats incomplets", *Revue d'Economie Politique*, vol. 3, n° 107, mai-juin, pp. 295-330.
- COASE R. H. (1937). "The Nature of the Firm", *Economica*, vol. 2, n° 1, novembre, pp. 386-405. Traduction française sous le titre "La Nature de la Firme", *Revue Française d'Economie*, 2, hiver, 1987, pp. 133-157.
- COASE R. H. (1960). "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, vol. 3, n° 2, pp. 1-44.
- COASE R. H. (1987). "La Nature de la Firme", *Revue Française d'Economie*, 2, hiver, pp. 133-157.
- COASE R. H. (1991). "The Nature of the Firm : Origin, Meaning, Influence", pp. 18-74, in : WILLIAMSON O. E., WINTER S. G. (ed.). *The Nature of the Firm, Origins, Evolution and Development*. Oxford : Oxford University Press.
- COHENDET P. (1998). "La firme évolutionniste, une nouvelle théorie de l'entreprise ?", *Problèmes Economiques*, 18-25 novembre, pp. 19-20.
- COHENDET P., LLERENA P. (1990). "Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1er trimestre, pp. 141-165.
- CONTI S. (1996). "De l'entreprise au territoire", *Revue Internationale PME*, vol. 9, n° 3-4, pp. 3-35.
- CORIAT B., WEINSTEIN O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris : Librairie Générale Française. Collection "Le livre de poche. Références".
- COULET T. (1997). "Diversité de l'échange international et relation de service", pp. 193-217, in : REBOUD L. (dir.). *La relation de service au coeur de l'analyse économique*. Paris : L'Harmattan. Collection "Logiques Sociales".
- CYERT R. M., MARCH J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- DAFSA (1998). "PME-PMI : Quels sont les besoins de conseil en management ?", *étude n° 13221*, juillet.
- DE BANDT J. (1994 a). "La notion de marché est-elle transposable dans le domaine des services informationnels aux entreprises ?", pp. 217-240, in : DE BANDT J., GADREY J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Editions. Collection "Recherche et entreprise".
- DE BANDT J. (1994 b). "De l'économie des biens à l'économie des services : la

- production de richesses dans et par les services", pp. 309-338, in : DE BANDT J., GADREY J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Editions. Collection "Recherche et entreprise".
- DE BANDT J. (1995). *Services aux entreprises : Informations, Produits, Richesses*. Paris : Economica.
- DE BANDT J. (1996). "Business Services : Markets and Transactions", *Review of Industrial Organization*, vol. 11, n° 1, february, pp. 19-33.
- DE BANDT J. (1998). "Les marchés de services informationnels : Quelles garanties pour le client, consommateur ou partenaire ?", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 86, 4ème trimestre, pp. 61-84.
- DE BANDT J., GADREY J. (dir.) (1994). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Editions. Collection "Recherche et entreprise".
- DELAUNAY J.-C. (1989). "Services complexes : Comment optimiser leur rentabilité pour l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n° 76, novembre-décembre, pp. 48-54.
- DE MONTMORILLON B. (1998). "La théorie économique de l'entreprise", *Les Cahiers français*, n° 287, juillet-septembre, pp. 15-21.
- DE MONTMORILLON B., PITOL BELIN J.-P. (1995). *Organisation et gestion de l'entreprise*. Paris : Litec.
- DE SAINT MARTIN J. (1989). "PMI : De l'éveil au conseil", *Revue Française de Gestion*, n° 76, novembre-décembre, pp. 40-45.
- DETRIE J.-P. (1989). "Paysages du conseil", *Revue Française de Gestion*, n° 76, novembre-décembre, pp. 6-14.
- DITTER J.-G. (1997). "Services et «paradigme relationnel» : une approche des mutations socio-économiques en Europe centrale", pp. 219-244, in : REBOUD L. (dir.). *La relation de service au coeur de l'analyse économique*. Paris : L'Harmattan. Collection "Logiques Sociales".
- DONTENWILL E. (1993). "Le conseil en management et les études", *Mission d'étude des problèmes du secteur des services du Ministère des Entreprises et du Développement Economique*, IRE, Centre de recherche en gestion du Groupe ESC Lyon, 62 pages.
- DOSI G., TEECE D., WINTER S. (1990). "Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1er trimestre, pp. 238-254.
- DULBECCO P. (1990). "La coopération industrielle en analyse économique : quelques éléments de repère bibliographique", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1er trimestre, pp. 340-349.
- DUPUY J. P., EYMARD-DUVERNAY F., FAVEREAU O., ORLEAN A., SALAIS R., THEVENOT L. (1989). "Introduction", *Revue Economique*, n° 2, mars, pp. 141-145.
- EIGLIER P., LANGEARD E. (1979). "Eléments pour une théorie des services : application à l'entreprise", *Economies et sociétés*, n° 4-5-6, avril-mai-juin, série SG, n° 1, pp. 541-569.
- EIGLIER P., LANGEARD E. (1987). *Servuction : le marketing des services*. Auckland,

- Bogota, Paris : McGraw-Hill.
- EIGLIER P., LANGEARD E. (1989). "Pour un marketing du conseil", *Revue Française de Gestion*, n° 76, novembre-décembre, pp. 74-81.
- ERMES (1988). "La demande de services complexes des firmes multinationales et l'offre correspondante", *Etudes et recherches sur les mutations économiques des services*, effectuées pour le Commissariat Général au Plan, Groupe de Travail du LAST-CLERSE (CNRS), juillet, 455 pages.
- EVERAERE C. (1993). "Des coûts aux investissements de transaction. Pour un renversement de la théorie de Williamson", *Revue Française d'Economie*, vol. VIII, n° 3, été, pp. 149-203.
- EYMARD-DUVERNAY F. (1989). "Conventions de qualité et formes de coordination", *Revue Economique*, n° 2, mars, pp. 329-359.
- EYMARD-DUVERNAY F. (1992). "Théorie des conventions et Economie Industrielle", *Communication à l'Ecole d'été Méditerranéenne d'Economie Industrielle*, Cargèse, 14-19 septembre.
- EYMARD-DUVERNAY F. (1994). "Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens", in : ORLEAN A. (éd.). *Analyse économique des conventions*. Paris : PUF.
- FAMA E. F., JENSEN M. C. (1983). "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 301-325.
- FAVEREAU O. (1989 a). "Marchés internes, marchés externes", *Revue économique*, n° 2, mars, pp. 273-327.
- FAVEREAU O. (1989 b). "Organisation et marché", *Revue Française d'Economie*, vol. IV, pp. 65-96.
- FELDMAN M. P. (1994). *The Geography of Innovation*. Kluwer Academic Publishers.
- FOSS N. J. (1994). "Why Transaction Cost Economics needs Evolutionary Economics", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 68, 2ème trimestre, pp. 7-26.
- FUCHS V. R. (1968). *The Service Economy*. New York : Columbia University Press.
- FURUBOTN E. G., PEJOVICH S. (1974). *The economics of property rights*. Cambridge : Ballenger Publishing Company.
- GADREY J. (1988 a). "Productivité, output médiat et immédiat des activités de services : les difficultés d'un transfert de concepts", pp. 113-141, in : GIARINI O., ROULET J. R. (dir.). *L'Europe face à la nouvelle économie de service*. Genève : Publications de l'Institut Universitaire d'Etudes Européennes, PUF.
- GADREY J. (1988 b). "Des facteurs de croissance des services aux rapports sociaux de service", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 43, 1er trimestre, pp. 34-48.
- GADREY J. (1989). "Nouvelles stratégies de l'offre de conseil aux entreprises", *Revue Française de Gestion*, n° 76, novembre-décembre, pp. 15-22.
- GADREY J. (1990). "Rapports sociaux de service : une autre régulation", *Revue Economique*, n° 1, janvier, pp. 49-70.
- GADREY J. (1992). *L'économie des services*. Paris : La Découverte. Collection "Repères".
- GADREY J. (1994 a). "Les relations de service dans le secteur marchand", pp. 23-41, in

- : DE BANDT J., GADREY J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Editions. Collection "Recherche et entreprise".
- GADREY J. (1994 b). "Relations, contrats et conventions de service", pp. 123-151, in : DE BANDT J., GADREY J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Editions. Collection "Recherche et entreprise".
- GADREY J., GALLOUJ C., GALLOUJ F., MARTINELLI F., MOULAERT F., TORDOIR P. (1992). *Manager le conseil. Stratégies et relations des consultants et de leurs clients*. Paris : Ediscience International.
- GALLOUJ F., WEINSTEIN O. (1997). "Innovation in services", *Research Policy*, n° 26, pp. 537-556.
- GASTOU G., THEVENET M. (1989). "La relation conseil-entreprise et son évolution : l'abeille et la muse", *Revue Française de Gestion*, n° 76, novembre-décembre, pp. 67-72.
- GELINIER O. (1991). "Le métier de consultant", *Gérer et comprendre*, décembre, pp. 11-24.
- GEORGESCU-ROEGEN N. (1970). "The economics of production", *American Economic Review*, vol. LX, n° 2, may, pp. 1-9.
- GIARINI O. (1990). "L'économie de service et la gestion du risque", *Futurible*, novembre, pp. 55-65.
- GIARINI O., ROULET J.-R. (dir.) (1988). *L'Europe face à la nouvelle économie de service*. Genève : Publications de l'institut universitaire d'études européennes, PUF.
- GIARINI O., STAHEL W. R. (1990). *Les limites du certain. Affronter les risques dans une nouvelle économie de service*. Lausanne : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- GILBERT C. (1998). "Le conseil en management", *Revue de la CICF*, n° 31, septembre, p. 3.
- GILLE B. (1978). "Essai sur la connaissance technique", pp. 1416-1477, in : GILLE B. (dir.). *Histoire des techniques*. Paris : Gallimard, Encyclopédie de la Pléiade.
- GOFFMAN E. (1968). *Asiles*. Paris : Editions de Minuit.
- GRANOVETTER M. S. (1973). "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, n° 78, pp. 1360-1380.
- GREINER L. E., METZGER R. O. (1983). *Consulting to Management*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- GRIMAND A., LAURENT P., MARTINET A.-C., TANNERY F., WISSLER M. (1999). "Les relations entreprises/services de conseil : Apprentissage et dynamiques territoriales", Rapport de recherche à la Direction des Affaires Economiques et Internationales du Grand Lyon, janvier, 53 pages.
- HATCHUEL A., WEIL B. (1995). *Experts in organizations*. New York : De Gruyter.
- HAYEK F. (1986). "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, vol. 35, (septembre 1945), traduit par V. DE MAREUIL in *Revue Française d'Economie*, vol. 1, n° 2, automne, pp. 117-139.
- HENRY O., SAUVIAT C. (1991). "L'espace de la production de conseil", *Document de*



- travail de l'Institut de Recherches Economiques et Sociales, n° 90 D0598, juillet, 58 pages.
- HERAUD J. A. (1988). "Routine et innovation dans un système économique auto-organisé", *Fundamenta Scientiae*, vol. 9, n° 2/3, pp. 375-391.
- HUGOT J.-B. (1993). *Le guide des sociétés de conseil*. Paris : Dunod.
- IMAI K., ITAMI H. (1984). "Interpenetration of Organization and Market", *International Journal of Industrial Organization*, 2, pp. 285-310.
- INSEE Résultats (1998). "Les comptes des services en 1996", n° 597-598-599, série Economie Générale, n° 162-163-164, janvier, 500 pages.
- JANUEL A.-M. (1998). "Rationalisation de l'offre - Personnalisation du service : Une caractéristique des activités de services informationnels", *Communication à la VIIIème Conférence Annuelle du RESER*, Berlin, 8-10 octobre, 15 pages.
- JANUEL A.-M. (1999). "Services aux entreprises et innovation : une question d'espaces", *Communication au colloque de l'ASRDLF*, Hyères, 1-3 septembre, 19 pages.
- JENSEN M. C. (1983). "Organization Theory and Methodology", *Accounting Review*, vol. LVIII, n° 2, pp. 319-339.
- JENSEN M. C., MECKLING W. H. (1976). "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *The Journal of Financial Economics*, n° 3, pp. 305-360.
- JOHANSON J., MATTSSON L. G. (1991). "Interorganizational relations in industrial systems : a network approach compared with the transactions-cost approach", pp. 256-264, in : THOMPSON G., FRANCES J., LEVACIC R., MITCHELL J. (ed.). *Markets, hierarchies & networks : the coordination of social life*. London, Newbury Park, New-Delhi : Sage Publications.
- JOSEPH I. (1994). "Les protocoles de la relation de service", pp. 175-200, in : DE BANDT J., GADREY J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Editions. Collection "Recherche et entreprise".
- KARPIK L. (1995). *Les avocats. Entre l'Etat, le public et le marché. XIIIème-XXème siècle*. Paris : Gallimard. Bibliothèque des Sciences Humaines.
- KLINE S., ROSENBERG N. (1986). "An Overview of Innovation", pp. 275-305, in : LANDAU R., ROSENBERG N. (ed.). *The Positive Sun*. Washington, DC.
- KOENIG G. (1998). *Les Théories de la Firme*. Paris : Economica, 2ème édition. Collection "Gestion Poche".
- KREPS D. M. (1990). "Corporate Culture and Economic Theory", chapitre 4, pp. 90-143, in : ALT J. and SHEPSLE K. (ed.). *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge : Cambridge University Press.
- KREPS D. M., WILSON R. (1982). "Reputation and Imperfect Information", *Journal of Economic Theory*, vol. 27, n° 2, pp. 253-279.
- KUBR M. (1986). *Management Consulting a Guide to the Profession*. Genève : BIT.
- LANGLOIS R. N. (1992). "Transaction-cost Economics in Real Time", *Industrial and Corporate Change*, vol. 1, pp. 99-127.

- LATOUR B. (1989). *La science en action*. Paris : Editions La Découverte.
- LAURENT A. (1997). "Réflexions sur la relation de service", pp. 294-307, in REBOUD L. (dir.). *La relation de service au coeur de l'analyse économique*. Paris : L'Harmattan. Collection "Logiques Sociales".
- LA VILLE de V.-I. (1998). "L'apprentissage organisationnel : perspectives théoriques", *Les Cahiers Français*, n° 287, juillet-septembre, pp. 96-104.
- LEGENDRE A. (1987). "Le changement est notre métier", *Politique industrielle*, pp. 73-85.
- LE MOIGNE J.-L. (1995). "Les deux sources de la performance des organisations : incohérence du contrôle et impertinence de l'intelligence", in : ECOSIP. *Pertinence, cohérence, évaluation*. Paris : Economica.
- Le Monde Economie* (1998). "Initiatives emploi", mercredi 9 décembre, p. IV.
- Le Monde Economie* (1999). "Les enjeux, les initiatives", Dossier : Les cabinets de conseil, géo-maîtres du monde, mardi 19 janvier, 3 pages.
- LE ROY A. (1997). "Pour un renouveau de l'analyse des dynamiques territoriales", pp. 245-265, in : REBOUD L. (dir.). *La relation de service au coeur de l'analyse économique*. Paris : L'Harmattan. Collection "Logiques Sociales".
- LEVITT B., MARCH J. G. (1988). "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, n° 14, pp. 319-340.
- LEVITT T. H. (1976). "The industrialisation of services", *Harvard Business Review*, sept-oct, pp. 63-74.
- LEWIS D. (1969). *Convention, a Philosophical Study*. Cambridge : Harvard University Press, Mass.
- LIEBENSTEIN H. (1979). "A Branch of Economics is Missing : Micro-Micro Theory", *Journal of Economic Literature*, vol. XVII, pp. 477-502.
- LIEBENSTEIN H. (1987). *Inside the Firm : The Efficiencies of Hierarchy*. Cambridge : Harvard University Press.
- LORINO P. (1989). *L'économiste et le manager*. Paris : Editions La Découverte.
- LORINO P. (1995). *Comptes et Récits de la Performance. Essai sur le pilotage de l'Entreprise*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- MACHLUP F. (1967). "Theories of the Firm : Marginalist, Behavioral, Managerial", *American Economic Review*, vol. 57, pp. 1-33.
- MAC NEIL I. R. (1974). "The Many Futures of Contracts", *Southern California Law Review*, 47, pp. 691-816.
- MAC NEIL I. R. (1978). "Contracts : Adjustements of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law", *Northwestern University Law Review*, 47, pp. 854-905.
- MAISTER D. (1996). *Sociétés de conseil*. Paris : Vuibert. Série "Entreprendre".
- MALESKA P. (1985). *The Outline of a Policy for the Future, The Science of States*. Tokyo : Université des Nations Unies.
- MANGOLTE P.-A. (1997). "La dynamique des connaissances tacites et articulées : une approche socio-cognitive", *Economie Appliquée*, tome L, n° 2, pp. 105-134.

- MARSHALL A. (1971). { ré-impression partielle de l'édition parue à Paris en 1906 aux Editions Giard et Brière }. *Principes d'Economie Politique*, vol. 1. Paris, Londres, New-York : Gordon & Breach. Collection "Ré-impressions G + B Sciences Humaines et Philosophie".
- MAYERE A. (1990). *Pour une économie de l'information*. Paris : Editions du CNRS.
- MAYERE A. (1994). "Relation de service et enjeux d'industrialisation", pp. 101-117, in : DE BANDT J., GADREY J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Editions. Collection "Recherche et entreprise".
- MC NULTY P. J. (1984). "On the Nature and Theory of Economic Organization : the Role of the Firm reconsidered", *History of Political Economy*, vol. 16, n° 2, pp. 233-253.
- MEDEMA S. G. (1994) "Ronald Coase's Contributions and Major Themes", *History of Economic Ideas*, vol. II, n° 3, pp. 15-60.
- MENARD C. (1989). "Les organisations en économie de marché", *Revue d'Economie Politique*, vol. 99, n°6, pp. 771-796.
- MENARD C. (1994). "Coûts de transaction et structures organisationnelles", *Colloque ATOM, "Economie des coûts de transaction, développements récents"*, 26 mai, Sorbonne.
- MENARD C. (1996). "On Clusters, Hybrids, and Other Strange Forms : The Case of the French Poultry Industry", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 152, n° 1, pp. 154-183.
- MENARD C. (1997). "Le pilotage des formes organisationnelles hybrides", *Revue Economique*, vol. 48, n° 3, mai, pp. 741-750.
- MIDLER C. (1986). "Logiques de la mode managériale", *Annales des mines*, juin, pp. 74-85.
- MILGROM P., ROBERTS J. (1997). *Economie, organisation et management*. Grenoble : PUG, Paris : De Boeck et Larcier s.a.. Collection "Ouvertures économiques", Série "Balises".
- Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (1998). *Le conseil et le changement dans l'entreprise. Recommandations à l'usage des prescripteurs*. 96 pages.
- MINTZBERG H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1990). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris : Editions d'Organisation.
- MONNIER E. (1992). *Evaluation de l'action des pouvoirs publics*. Paris : Economica.
- MONNOYER M.-C., PHILIPPE J. (1986). "L'importance des services aux entreprises pour le développement régional", *Notes de recherche du CER d'Aix-en-Provence*, n° 64, 24 pages.
- NELSON R. R., WINTER S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, London : The Belknap Press of Harvard University Press.
- NONAKA I. (1991). "The Knowledge - Creating Company", *Harvard Business Review*,

nov-déc.

- NONAKA I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, pp. 14-37.
- NORMANN R. (1994). *Le management des services. Théorie du moment de vérité dans les services*. Paris : InterEditions.
- O'BRIEN D. (1984). "The Evolution of the theory of the firm", in : STEPHEN F. H. (ed). *Firms, organization and labour*. London : Macmillan.
- ORLEAN A. (1994). "Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand", *Revue du MAUSS*, n° 4, second semestre, pp. 17-36.
- OUCHI W. O. (1980). "Markets, Bureaucraties and Clans", *Administrative Science Quaterly*, vol. 25, march, pp. 129-141.
- PAULRE B. (1997). "Evolutionnisme contemporain et auto-organisation", *Economie Appliquée*, tome L, n° 3, pp. 121-150.
- PELIKAN P. (1988). "Can the Imperfect Innovation System of Capitalism be outperformed ?", pp. 370-398, in DOSI G., FREEMAN C., NELSON R., SILVERBERG G., SOETE L. (ed.) *Technical Change and Economic Theory*. London, New York : Pinter Publishers.
- PERROW C. (1986). *Complex Organizations. A Critical Essay*. 3rd edn. Glenway, IL : Scott-Foresman.
- PEYRACHE V. (1994). "Marché et relation de conseil aux petites et moyennes entreprises. Le cas de la région Rhône-Alpes. Annexe B", *Rapport pour le Commissariat Général au Plan*, IRES, octobre, pp. 53-166.
- PIKETTY T. (1998). "L'essor de l'emploi dans le secteur des services : une comparaison France - Etats-Unis", *Problèmes Economiques*, n° 2555, 11 février, pp. 7-15.
- PIORE J. M., SABEL C. F. (1989). *Les chemins de la prospérité : de la production de masse à la spécialisation souple*. Paris : Hachette.
- POLANYI M. (1958). *Personal Knowledge, towards a Post-Critical Philosophy*. London : Routledge & Kegan Paul.
- QUEVIT M., VAN DOREN P. (1993). "Stratégies d'innovation et référents territoriaux", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 64, 2ème trimestre, pp. 38-53.
- RALLET A. (1993). "La théorie des conventions chez les économistes", *Réseaux*, revue du CNET, n° 62, nov-déc, pp. 43-61.
- RALLET A., TORRE A. (1999). "Géographie et technologie : une analyse des relations de proximité dans les réseaux localisés d'innovation", *Communication au colloque de l'ASRDLF*, Hyères, 1-3 septembre, 20 pages.
- RAMAUX C. (1996). "De l'économie des conventions à l'économie de la règle, de l'échange et de la production", *Economies et Sociétés*, Economie du travail, Série AB, n° 19, 11-12, pp. 121-150.
- REBOUD L. (dir.) (1997). *La relation de service au coeur de l'analyse économique*. Paris : L'Harmattan. Collection "Logiques Sociales". 328 pages.

- RENAULT E. (1999). "Cap Gemini se renforce aux Etats-Unis en achetant Beechwood pour 1.2 milliard de francs", *Le Monde Entreprises*, vendredi 9 avril, p. 26.
- REVERCHON A. (1999). "La bagarre pour le recrutement des jeunes diplômés s'intensifie", *Le Monde Economie*, mardi 19 janvier, p. III.
- Revue d'Economie Régionale et Urbaine* (1993). *Economie de proximités*. n° 3.
- Revue de l'ingénierie et du conseil CICF* (1998). "Le conseil en management", septembre, n° 31, 35 pages.
- Revue de l'ingénierie et du conseil CICF* (1999). "Vous avez dit changement?", mars, n° 34, 30 pages.
- RICHARDSON G. B. (1972). "The Organization of Industry", *Economic Journal*, n° 82, pp. 883-896.
- RICKETTS M. (1987). *The Economics of Business Enterprise*. Brighton : Wheatsheaf Books.
- RIORDAN M., WILLIAMSON O. E. (1985). "Asset Specificity and Economic Organization", *International Journal of Industrial Organization*, 3, pp. 365-378.
- ROUQUETTE C. (1997). "L'essor des services depuis les années 60", *Problèmes Economiques*, n° 2507, 12 février, pp. 1-5.
- SAUVIAT C. (1991). "Conditions d'émergence et caractéristiques du développement d'un marché de l'expertise et du conseil en France", *Document de travail de l'Institut de Recherches Economiques et Sociales*, n° 91-01, mars, 82 pages.
- SAUVIAT C. (1994). "Le conseil : un « marché-réseau singulier »", pp. 241-262, in : DE BANDT J., GADREY J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*. Paris : CNRS Editions. Collection "Recherche et entreprise".
- SAUVIAT C., PEYRACHE V. (1994). "L'identification et l'efficacité de la relation conseil/entreprise : une comparaison France-Allemagne", *Rapport final pour le Commissariat Général au Plan, IRES*, novembre.
- SEN A. (1985). "Goals, Commitment, and Identity", *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 1, n° 2, Fall, pp. 341-355.
- SHOSTACK G.L. (1977). "Breaking free from product marketing", *Journal of Marketing*, avril, pp. 73-80.
- SILEM A., ALBERTINI J.-M. (dir.) (1995). *Lexique Economie*. Paris : Dalloz.
- SIMON H. A. (1959). "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science", *American Economic Review*, vol. 49, n° 1, pp. 253-283.
- SIMON H. A. (1991). *Science des systèmes, science de l'artificiel*. Paris : Dunod.
- SINK D. S., MORRIS W. T. (1996). *By What Method ? Engineering and Management Press*.
- SMITH A. (1981). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Indianapolis : Liberty Fund.
- STEMPERT P. (1996). "Coûts de transaction dans un contexte dynamique : apprentissages, routines et compétences ; interrogations autour de la notion d'actifs spécifiques", *Contribution au XLVème congrès annuel de l'AFSE*, 27 septembre, 10 pages.

- SYNTEC (1997). "Cartographie du conseil en management en France", *Présentation SYNTEC Management*, 16 janvier, 24 pages.
- TAYLOR F. W. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York : Harper and Brother.
- THEVENOT L. (1985). "Les investissements de forme", in : Cahiers du Centre de l'Etude et de l'Emploi. *Conventions économiques*. Paris : PUF.
- THIETART R. A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- TOCQUER G., LANGLOIS M. (1993). *Marketing des services. Le défi relationnel*. Paris : Dunod.
- TOURAINÉ A. (1969). *La Société Post-industrielle : naissance d'une société*. Paris : Denoël.
- UNITED NATIONS (1993). *Management Consulting. A Survey of the Industry and Its Largest Firms*. New York : United Nations Publications.
- VARELA F. J. (1989). *Connaître. Les sciences cognitives, tendances et perspectives*. Paris : Editions du Seuil.
- VELTZ P. (1993 a). "D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises territoires", *Revue Economique*, vol. 44, n° 4, pp. 671-684.
- VELTZ P. (1993 b). "Logiques d'entreprise et territoires : les nouvelles règles du jeu", chap. 2, in : SAVY M., VELTZ P. (éd.). *Les nouveaux espaces de l'entreprise*. DATAR / Editions de l'Aube.
- VELTZ P. (1996). *Mondialisation Villes et Territoires. L'économie d'archipel*. Paris : PUF. Collection "Economie en liberté".
- VILLETTE M. (1988). *L'homme qui croyait au management*. Paris : Editions du Seuil.
- VOGLER E. (1992 a). "Diversification interne des entreprises de services aux entreprises et performance : une revue de la littérature", *Document de travail de l'institut de Recherche de l'Entreprise*, n° 9237 MSE, série : Management des Entreprises de Services, novembre, 90 pages.
- VOGLER E. (1992 b). "Un modèle descriptif du processus de diversification interne dans les entreprises de services aux entreprises", *Document de travail de l'institut de Recherche de l'Entreprise*, n° 9237 MSE, série : Management des Entreprises de Services, novembre, 31 pages.
- WALLISER B. (1989). "Systémique et économie", *Revue internationale de systémique*, vol. 2, n° 3.
- WANSOOR E. (1995). "Economie de l'entreprise : mais où est donc passé l'entrepreneur ? Un bilan critique des développements récents de la théorie de la firme", *Revue Française d'Economie*, vol. X, n° 3, pp. 81-110.
- WEBER A. (1929). [traduction anglaise de l'ouvrage paru en 1909 *Über den Standort der Industrien*. Tubingen, Verlag]. *Theory of the Location of Industries*. Chicago : University of Chicago Press.
- WILLIAMSON O. E. (1975). *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*. New York : The Free Press.

- WILLIAMSON O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York : The Free Press Macmillan.
- WILLIAMSON O. E. (1986). *Economic Organization. Firms, Markets and policy Control*. Brighton : Brighton Wheatsheaf Books.
- WILLIAMSON O. E. (1990). "The Firm as a Nexus of Treaties : an Introduction", pp. 1-25, in : AOKI M., GUSTAFSSON B. and WILLIAMSON O. E. (ed.). *The Firm as a Nexus of Treaties*. London : Sage Publications.
- WILLIAMSON O. E. (1993). "Calculativeness, trust and economic organization", *Journal of Law and Economics*, vol. XXXVI, april.
- WILLIAMSON O. E. (1998). "L'économie des coûts de transaction", *Problèmes Economiques*, 18-25 novembre, pp. 16-18.
- WINTROBE R., BRETON A. (1986). "Organizational Structure and Productivity", *American Economic Review*, vol. 76, n° 3, june, pp. 530-538.
- YOVITS M. C., JACOBI G. T., GOLDSTEIN G. D. (1962). *Self-Organizing Systems*. Washington : Spartan Books.
- ZARIFIAN P. (1990). *La Nouvelle Productivité*. Paris : L'Harmattan.