

The banner at the top of the slide features the Merlane logo on the left, which consists of the word 'merlane' in a white, lowercase, sans-serif font on an orange background. To the right of the logo is a photograph of a woman's face, partially obscured by the orange bar, and a family of three (a man, a woman, and a child) wearing yellow hard hats and winter clothing, standing together.

merlane

***Innover dans le conseil :
La clé de l'efficacité et de la
performance***

Chambre de commerce de Paris
24 novembre 2009

Jean-Pierre BOUCHEZ
Directeur des Etudes
Groupe Merlane
Paris



Propos introductif.

I. POUR UNE VISION EXTENSIVE DE L'INNOVATION.

**II. UNE PERSPECTIVE MACRO-ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DE
« RUPTURE » DANS LE CONSEIL : Les « mondes » imbriqués des idées
managériales lucratives.**

**III. UNE PERSPECTIVE MICRO-ECONOMIQUE DE L'INNOVATION
« INCREMENTALE » DANS LE CONSEIL : L'innovation « ordinaire » au quotidien.**

Sources.

Echanges et débats...



merlane

I. Pour une vision extensive de l'innovation



I. POUR UNE VISION EXTENSIVE DE L'INNOVATION

- Une vision encore traditionnelle de l'innovation (référence fréquente aux ratios R&D/PIB et R&D/CA), notamment dans les politiques publiques (technologie et recherche).
- Mais pour la majorité des acteurs (dirigeants d'entreprises, chercheurs, etc.) l'innovation centrée sur la R&D et les brevets, est extrêmement partielle.
- L'innovation est le fruit d'un processus global dans lequel la R&D n'est qu'un ingrédient parmi d'autres, à intégrer dans une démarche organisationnelle complexe globale, intégrant également : l'organisation, le marketing, le design, la stratégie, le management, la GRH, etc.



I. POUR UNE VISION EXTENSIVE DE L'INNOVATION

- **Vers le concept d'*open innovation*** : Les entreprises n'innovent plus seulement en interne, mais s'appuient de plus en plus sur des réseaux externes (partenaires, fournisseurs, centres de recherche, pratique de « co-pétitions », consommateurs potentiels,...).

- **Selon l'OCDE (2008), la moitié des innovations n'intègrent aucune dimension technologique). Exemples d'innovations non technologiques :**
 - Le club méditerranée.
 - Le transport aérien *low cost*, type easyjet.
 - Le transport en commun Vélib'.
 - Les modèles renouvelés de Zara.
 - Le journal 20 minutes, etc...
 - ...



I. POUR UNE VISION EXTENSIVE DE L'INNOVATION

- **Hierarchies et formes d'innovations (pour mémoire) :**
 - **Innovations de rupture macro-économiques :**
 - **Définition :** Entraînant une série d'innovations en cascade affectant de nombreux secteurs et **générant un long cycle de croissance.**
 - **Illustrations :** Imprimerie, machine à vapeur, chemins de fer, électricité, Internet.
 - **Innovations de rupture ou radicales :**
 - **Définition :** Création et commercialisation de produits et services **générant des usages nouveaux et créant ainsi un nouveau marché** (« faire autrement »).
 - **Illustrations :** DVD, téléphone mobile, appareil de photo numérique.
 - **Innovations incrémentales :**
 - **Définition :** Améliorent l'existant (« faire mieux »).
 - **Illustration :** Options de nouveaux véhicules.



I. POUR UNE VISION EXTENSIVE DE L'INNOVATION

- **Type d'innovations (pour mémoire) :**
 - **Innovations d'offre (nouveau produit ou service) :** Vélo électrique, Nintendo Wii Fit. Matra..
 - **Innovations de processus :** Zara (qui réduit drastiquement le temps conception-mise à disposition du produit à une semaine).
 - **Innovations de modèle économiques :** Google, appareil de photo numérique, transport aérien low cost...

II. Une perspective macro-économique de l'innovation dans le conseil : Le commerce des idées managériales



II. PERSPECTIVE MACRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- **Le processus de création, diffusion et de commercialisation des MACRO-INNOVATIONS, perçue comme étant de RUPTURE :**
 - Des familles d'acteurs participent à la création d'un produit, d'une démarche nouvelle, censé régler certains problèmes clés liés au contexte socio-économique ou social du moment...
 - La diffusion du produit s'accompagne d'un phénomène de mode, de banalisation, d'industrialisation, voir de gadgétisation de la démarche...



II. PERSPECTIVE MACRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- Le produit étant un service intellectuel dont personne n'est propriétaire, personne n'en contrôle l'usage exclusif...
- La majorité des consultants s'adaptent et saisissent les opportunités en s'appropriant de la nouvelle spécialité...
- Mais en proposant (parfois) des solutions simples ou mécanistes, ils développent leur volume d'affaires dans l'immédiat, sans forcément régler les problèmes de fond...



II. PERSPECTIVE MACRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- **Les grandes familles d'acteurs et de « mondes », quoi s'enchevêtrent, s'imbriquent et trouvent intérêt au développement et à la diffusion des innovations perçues de rupture :**
 - Les grandes entreprises et leurs dirigeants charismatiques (Exemple: Jack Welch et General Electric).
 - Le monde scientifique et universitaire (grandes écoles, business schools,...)
 - Le monde des grands cabinets prestigieux (McKinsey, BCG,..)
 - Les « gourous » et les experts mondialement connus.
 - La « littérature managériale » : *best sellers* de management, revues de prestige...
 - Les grands média économiques.



II. PERSPECTIVE MACRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- Ces « mondes », dotés d'un capital d'influence conséquent, concourent diversement et complémentirement à fabriquer, déployer, légitimer, défaire ou amplifier ce marché de la pensée et des idées managériales, pour le convertir souvent en commerce lucratif.



II. PERSPECTIVE MACRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- **Illustration du processus : le taylorisme et le reengineering.**
 - Ce processus est pratiquement l'œuvre dans toutes les innovations macro-économiques depuis un siècle : rationalisation du travail, management par objectifs, matrices stratégiques, projet d'entreprise, reengineering...
 - Deux illustrations dans le champ de la rationalisation du travail sont présentées.



II. PERSPECTIVE MACRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- Le TAYLORISME, sa diffusion et sa commercialisation :
 - Taylor (1856-1915) où une carrière professionnelle « typique » construite en trois temps :
 - Carrière industrielle « terrain ».
 - Activité d'ingénieur-conseil, combinée avec publications dans revues « qui comptent », conférences ciblées, publication d'un ouvrage pour le grand public, formation de disciples.
 - Homme public, théoricien du *Scientific management* .



II. PERSPECTIVE MACRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- La diffusion du taylorisme en France, source de développement du conseil (1910-1930) :
 - Le réseau des savants et des universitaires (Henry Le Chatelier).
 - Les voyages d'études des dirigeants aux USA (Renault, Michelin...).
 - Le relais des institutions patronales (CNOF).
 - La création de bureaux de conseil en organisation par les disciples de Taylor et d'autres (Thomson, Clarke, Planus...)



II. PERSPECTIVE MACRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- **Le REENGINEERING, sa diffusion et sa commercialisation :**
 - Naissance à la fin des années 80 à Boston (Index Group, devenu CSC Index, puis CSC) où coopéraient chercheurs, consultants, universitaires et spécialistes de l'informatique et spécialistes du changement.
 - Le concept réunissait trois idées, dont aucune n'était originale mais qui n'avaient pas été rapprochées jusqu'alors :
 - Repenser l'organisation quand on informatise.
 - Analyser et améliorer les processus.
 - Ne pas craindre les remises en cause radicales.



II. PERSPECTIVE MACRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

o La méthode s'est rapidement diffusée par trois types d'acteurs :

- **Les cabinets de conseil**, qui vendaient des techniques de rationalisation du travail (que souvent ils possédaient déjà), sous un nouveau nom et un nouvel agencement.
- **Les dirigeants et managers**, qui s'en servirent pour réduire les couts et les effectifs, dans la première moitié des années 90.
- **L'industrie informatique**, qui y trouva une opportunité de vendre des matériels, des logiciels et des services de conseil.



II. PERSPECTIVE MACRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- o Une résistance du corps social (notamment en France) :
 - Devenu une mode en quelques années, et vendu par un très grand nombre de cabinets conseil, le *reengineering* en se repensant, échappa complètement à ses initiateurs...
 - Ceux-ci écrivirent des livres pour expliquer que la méthode n'était pas « chirurgicale » mais visait à améliorer l'organisation et le management, mais ne furent pas entendus...
 - Ce qui provoqua son inefficacité dans la plupart des situations où il fut mis en œuvre (objectifs non atteints dans 3 cas sur 4, selon les enquêtes)....



merlane

III. Une perspective micro-économique de l'innovation dans le conseil : L'innovation au quotidien...



III. PERSPECTIVE MICRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- **Le processus d'innovation INCREMENTALES au quotidien dans le conseil: Faire bouger les lignes de l'existant, à travers 7 pratiques illustrées (dans le désordre), le plus souvent combinées :**
 - L'INTERNET et son usage intelligent.
 - Les ECHANGES COMBINATOIRES de pratiques de secteurs différenciés.
 - Les LECTURES SELECTIVES du consultant.
 - Le partenariat avec les ACADEMIQUES.
 - Le CLIENT du consultant.
 - Le rôle incitatif des MANAGERS des cabinets de conseil.
 - L'utilisation et la capitalisation du « RESEAUTAGE » informel débouchant sur des projets de partenariats.



III. PERSPECTIVE MICRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- **L'INTERNET et son usage intelligent : (« bricolage intellectuel approfondi ») :**
 - **Description :** Capacité, « feeling » et talent pour naviguer, fouiller, capter, extraire, combiner, malaxer, utiliser et synthétiser des concepts et des idées, de manière à les enrichir, les faire évoluer, les transformer...
 - **Illustration.** A l'occasion de séminaire de développement managériaux transnationaux de haut niveau, introduire, utiliser, expérimenter, faire vivre et évoluer ces nouvelles idées en vue de leur usage stratégique et opérationnel par les managers. Utilisation combinée :
 - de vidéo amateurs récupérées sur réseaux sociaux (*you tube, daly motion, ...*).
 - du site de la NASA pour des modèles d'avions en papier pour créer une simulation de management du changement au sein d'une unité.



III. PERSPECTIVE MICRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- **Les ECHANGES COMBINATOIRES** de pratiques de secteurs différenciés :
 - **Description** : Echanges et transferts de pratiques organisationnelles dans des univers professionnels différenciés, de manière à progresser de part et d'autre.
 - **Illustrations** :
 - **HEC Montréal / Hôpital St Justine de Montréal (juste séparés par une avenue)** :
 - Coopération poussée entre la direction de l'hôpital (au management problématique et complexe) et un professeur de management d'HEC Montréal, débouchant sur un management revisité et innovant.
 - Développement d'une Chaire de management de la santé au sein d'HEC Montréal.



III. PERSPECTIVE MICRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- **Cabinet de conseil canadien et partage « d'interventions ou observations pertinentes et/ou gagnantes », au cours de réunions mensuelles : Co-production croisée.**
 - Description par un consultant de l'organisation pertinente de l'organisation de process dans une firme.
 - Captation de l'information par un autre consultant qui intervient dans un autre firme (secteur différent), avec un process défaillant.
 - Transposition/adaptation du process « pertinent » avec l'appui des deux consultants et des deux clients.



III. PERSPECTIVE MICRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- **LECTURES sélectives du consultant :**
 - **Description :** Lectures sélectives et enrichissantes de contributions et d'ouvrages managériaux étayés, au-delà de la « littérature ordinaire ».
 - **Illustration :** L'ouvrage des « consultants académiques » (Stanford) Pfeffer et Sutton, *Faits et foutaises dans le management* (2007).
 - Ouvrage caustique et très documenté dénonçant **les fausses croyances managériales** qui apparaissent comme des évidences :
 - « Ce qui fait marcher les entreprises, ce sont les incitations financières ».
 - « Les entreprises réussissent parce qu'elles ont de bons leaders, une bonne stratégie, les meilleurs collaborateurs ».
 - « Si on ne change pas on meurt »...



III. PERSPECTIVE MICRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- Les auteurs montrent, études de terrain à l'appui, que **ces idées sont très souvent contredites par les faits et se révèlent être des erreurs (ou des semi-vérités).**
- Ils prônent un **management plus factuel**, moins « idéologique » **s'appuyant sur des démarches expérimentales**, conduisant potentiellement à la **construction de l'innovation.**
- Ils estiment que les consultants ont un rôle critiquable quand ils propagent et confortent (enjeux commerciaux) les idées toutes faites.
- Ils contribuent à leur manière à concourir à la réflexion-action innovatrice en **sortant des sentiers battus des solutions convenues.**



III. PERSPECTIVE MICRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- **Les PARTENARIATS avec les INSTITUTIONS ACADEMIQUES :**
 - **Description :** Combiner, capitaliser et utiliser les travaux et pratiques respectifs des « académiques » et des « opérationnels », en vue d'une progression partagée.
 - **Illustrations :** « La Chaire des métiers du conseil » (créée par le Groupe Ecole Supérieure de Toulouse) dont l'objet est de :
 - Participer au développement de la recherche collaborative entre le groupe ESC, les entreprises et les cabinets conseils (favoriser notamment la synergie entre chercheurs sur les axes d'innovation pour les entreprises).
 - Favoriser à travers la formation l'accès des étudiants vers les cabinets conseils.
 - La groupe de conseil Merlane en est le premier partenaire.



III. PERSPECTIVE MICRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- **Les CLIENTS du consultant :**
 - **Description :** Demandes, « exigences », stimulation enchainement et co-production, « débordements », s'appuyant le plus souvent sur une première intervention.

 - **Illustrations :**
 - **Extension des domaines d'out sourcing RH sur champs encore peu explorés :** De la gestion de l'intérim, à la gestion de l'achat de l'achat des prestation intellectuelles et vers « l'out sourcing global ».



III. PERSPECTIVE MICRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- **Enrichissement innovant d'une intervention :**
 - Création d'outil de connaissance de soi (style de training/tutoring) suite à la demande d'un client grand compte, pour un programme sur mesure.
 - Les concepts de l'outil (issus d'une recherche menée par un professeur de HEC, spécialiste en pédagogie appliquée à la gestion) avaient été découverts par le consultant lors d'un séminaire du professeur, 20 ans auparavant...



III. PERSPECTIVE MICRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- **Le rôle incitatif des MANAGERS des cabinets de conseil (analogies avec la gestion des créatifs) :**
 - **Description :**
 - Créer les conditions environnementales favorables de manière à susciter et stimuler l'innovation et la création.
 - Accepter (ou tolérer) une forme de la déviance, de la transgression, (voir de « délinquance »).
 - Encourager l'expérimentation et de tolérer les échecs.



III. PERSPECTIVE MICRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

o Illustrations :

- « **Le groupe N** » (Nouveau, Novation, No limit, Next step...)
 - Nombre réduit, hors hiérarchie, esprit créatif et « libéré ».
 - Production collective, anonyme, relativement discrète (éviter les « pollutions égotiques »).
 - Ouverture sur les participants venus d'ailleurs : biologistes, philosophes, mécaniciens...).
- Travail actuellement en cours.



III. PERSPECTIVE MICRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- **L'utilisation et la capitalisation du « RESEAUTAGE » INFORMEL :**
 - **Description :** Rencontre, sollicitations, pratique du « dons et contre-dons », avec personnes réseaux-ressources diversifiées si possible d'univers et de culture et de pays différents dans contextes informels.
 - **Illustrations à travers la naissance de partenariats :**
 - **Echanges de pratiques entre dirigeants de cabinets en vue de la construction progressive d'un partenariat transatlantique :**
 - Partage confiant de pratiques, d'investigations, de signaux faibles « transatlantiques ».
 - Projet de représentations de sièges sociaux dans capitales respectives (Montréal/Paris), d'intervention croisées, voir plus si affinités confirmées...



III. PERSPECTIVE MICRO ECONOMIQUE DE L'INNOVATION DANS LE CONSEIL

- **Court récit d'un partenariat...**
 - Un consultant britannique Bob, installé en France travaillant en *free-lance* avec un cabinet français, maintient par ailleurs des liens amicaux très forts avec d'ex-collègues britanniques...
 - Lors d'une rencontre informelle, l'un d'eux John, l'informe de sa nouvelle activité de distributeur d'un produit innovant, développé par le Département de Psychologie d'une Université britannique réputée....
 - Quelques mois plus tard, (à la suite de réunions dans des pubs...) le cabinet avec lequel Bob travaille en *free-lance*, décide de le distribuer pour la France avec un potentiel d'application prometteuses...



- **Quelques grandes firmes mondiales autour de la R&D : (source : sites internet).**
 - **Accenture** : « La branche R&D technologique crée et collecte l'innovation technologique et la transforme en réalité économique ».
 - **BCG** : « Nous pensons de manière créative en nous appuyant sur les compétences développées par nos centres d'expertise mondiaux et travaillons en partenariat avec nos clients pour résoudre leurs défis les plus difficiles ».
 - **McKinsey** : MK Global Institute, réalise des études et investigations indépendantes qui combinent la compréhension de McKinsey sur des sociétés et industries (...), de manière à tirer des perspectives sur les forces mondiales du business.



○ **Témoignages :**

- Entretiens avec une dizaine de consultants français et étrangers.
- Observations et expériences personnelles du conférencier (consultant depuis 15 ans et ancien DRH).

○ **Ouvrages et contributions :**

- Alter N., *L'innovation ordinaire*, PUF/Sociologies, 2000.
- Bouchez J.-P., *Le conseil* (avec J. Simonet), Éditions d'Organisation, collection Références, 2002, 2004, 2009.
- Bouchez J.-P., *Le management invisible*, Vuibert, 2008.



- Chesbrough H., *Open Innovation*, Harvard Business School Press, 2003 (non traduit).
- Corbel P., *Technologie, Innovation, Stratégie*, Gualino, 2009.
- Davenport T. H., « La mode qui a laissé tomber les gens », *L'Expansion Management Review*, décembre 1976.
- Morand P., Manceau D., *Pour une nouvelle vision de l'innovation*, (Rapport officiel), La documentation Française, 2009.
- Pfeffer J., Sutton R., *Faits et foutaises dans le management*, Vuibert, 2007 (traduction).
- Pouget M., *Taylor et le taylorisme*, PUF, Que sais-je? 1998.
- Schumpeter J.-A., *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz 2001 (traduction).



MERCI POUR VOTRE ATTENTION !

jpbouchez@merlane.com

06 80 72 58 57

