



Synthèse du colloque

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

Mardi 24 novembre 2009  
Bourse de commerce de Paris

### Ouverture

---

**Frédéric Brunet**, membre élu de la CCIP, délégué du président de la CCIP chargé de l'innovation par les nouvelles technologies, est heureux d'accueillir des cabinets conseil de renom pour ce colloque. L'innovation est un sujet auquel il est sensible et représente un enjeu majeur pour les entreprises. C'est aussi l'une des quatre valeurs portées par la CCIP qui a publié, fin 2007, un rapport intitulé « Innover en Ile-de-France : 32 priorités pour les PME ».

Ce colloque abordera l'innovation sous un angle particulier, celui de l'innovation immatérielle dans les services et plus particulièrement dans le conseil.

Dans un rapport remis à Christine Lagarde, Pascal Morand, Directeur de ESCP Europe et Delphine Manceau, professeur, militent pour une vision élargie de l'innovation qu'ils définissent comme "l'exploitation de nouvelles idées dans de nouveaux produits et services, de nouveaux modèles économiques ou de nouvelles façons de travailler". Parmi les pistes qu'ils proposent pour stimuler l'innovation des entreprises, ils suggèrent l'élaboration d'un véritable discours public sur l'innovation dans sa dimension élargie afin de faire évoluer les mentalités, la création d'un label valorisant les entreprises ayant mis en place des processus favorables à l'innovation et l'ajout d'une annexe comptable facultative dans les bilans valorisant les actifs immatériels.

Par ailleurs, recherche et innovation se confondent souvent. Les dépôts de brevets sont rares dans les services. L'innovation recouvre l'application dans l'entreprise de méthodes venues d'ailleurs mais nouvelles pour elle. Quels indicateurs seraient pertinents pour les prestations intellectuelles ?

Toutes les études et témoignages d'entreprises s'accordent à dire que les difficultés d'accès au financement constituent un obstacle majeur pour innover.

Frédéric Brunet indique que ce colloque permettra de réfléchir à l'innovation dans le conseil et à des pistes et sources d'innovation dans ce métier. Il incitera à un débat en vue d'une meilleure reconnaissance de l'innovation immatérielle par les pouvoirs publics et de sa valorisation par les marchés financiers. Des pistes de financement envisageables pour ces investissements seront également évoquées.

## Conférence

---

**Xavier Debontride**, journaliste, anime cette soirée d'échange.

**Jean-Pierre Bouchez** est directeur des études du groupe Merlane, auteur de nombreux ouvrages sur le conseil et le management des travailleurs du savoir.

### **Pour une vision extensive de l'innovation**

Jean-Pierre Bouchez estime que la vision de l'innovation en France reste traditionnelle et restrictive. Tous les acteurs interrogés dans le rapport de Pascal Morand et Delphine Manceau cité par Frédéric Brunet montrent que l'innovation est un processus plus global et intégré. Le concept d'innovation est maintenant pertinent et connu dans la plupart des organisations.

Par ailleurs, il remarque que la moitié des innovations sont des innovations non-technologiques et cite à cet égard l'exemple des Vélib.

Trois grandes formes d'innovation se réfèrent à des échelles dans le temps. Les innovations macro-économiques représentent de grandes innovations en cascade, qui affectent de nombreux secteurs et génèrent de très longs cycles de croissance (par exemple : l'imprimerie, l'électricité ou l'internet). De leur côté, les innovations de ruptures radicales, liées à la commercialisation de produits et services, génèrent des usages nouveaux et créent de nouveaux marchés (DVD, téléphone, mobile). Enfin, la troisième forme d'innovation est constituée par les innovations incrémentales, plus fréquentes, qui améliorent l'existant.

### **Une perspective macro-économique de l'innovation dans le conseil : le commerce des idées managériales**

La version macro-économique de l'innovation est liée aux grands commerces des idées. Le processus de création, diffusion et commercialisation des innovations est perçu comme un phénomène de rupture.

De grandes familles d'acteurs participent à ces innovations censées répondre à des problèmes dans un contexte donné :

- les grandes entreprises et leurs dirigeants charismatiques ;
- le monde universitaire et scientifique ;
- les grands cabinets prestigieux ;
- les gourous et experts classifiés ;
- la littérature managériale ;
- les grands médias économiques.

Ces acteurs sont dotés d'un capital d'influence important, qui a permis de légitimer de grands courants managériaux. Jean-Pierre Bouchez évoque l'exemple du « reengineering » de Davenport.

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

Jean-Pierre Bouchez énumère sept pratiques illustrant l'innovation au quotidien :

- Internet et son usage intelligent

Il prend pour exemple deux consultants qui trouvent sur la toile des vidéos très originales, des dessins innovants, des jeux de rôles "décapants" et permettent ainsi de sortir des concepts habituels.

- Les échanges combinatoires de pratiques de secteurs différenciés

Au Canada, HEC Montréal et l'Hôpital Saint Justine, situés l'un en face de l'autre, ont commencé à travailler ensemble. Cet échange a permis une innovation managériale pour la gouvernance de l'hôpital ainsi que la création d'une Chaire de la Santé à HEC Montréal. Autre exemple, en partageant

des interventions gagnantes et des observations pertinentes, un cabinet de conseil canadien a mis en place une coproduction croisée entre consultants et clients.

- Les lectures sélectives du consultant

Jean-Pierre Bouchez affirme avoir été frappé, par exemple, par la densité de la réflexion de l'ouvrage des consultants académiques (de Stanford) Pfeffer et Sutton, intitulé « Faits et foutaises dans le management » (2007). Le livre dénonce les fausses croyances managériales qui apparaissent comme des évidences et prône, de manière très étayée, un management plus factuel. Jean-Pierre Bouchez propose de revoir les discours convenus, de moins en moins acceptés par les clients, devenus plus exigeants sur la justification des propos des consultants.

- Le partenariat avec les institutions académiques

Autre exemple cité, le groupe Merlane, qui a créé en partenariat avec l'Ecole Supérieure de Toulouse une Chaire des métiers du conseil. Certains sujets de recherche sont communs avec Syntec et Jean-Pierre Bouchez estime que ce partenariat entre consultants, entreprises et écoles est intéressant et donne lieu à la création ordinaire et quotidienne d'innovations.

- Les clients du consultant

Jean-Pierre Bouchez remarque que les clients sont de plus en plus exigeants, poussant le consultant dans ses retranchements et permettent ainsi la création en coproduction. Il cite l'exemple d'un consultant qui, à la suite d'une demande d'un client, a produit un outil qu'il avait en tête depuis longtemps.

- Le rôle incitatif des managers des cabinets de conseil.

Selon Jean-Pierre Bouchez, le management a un rôle à jouer pour créer des conditions stimulant la création et l'innovation.

- L'utilisation et la capitalisation du réseautage informel.

Les rencontres informelles sont importantes. Et de citer des exemples d'échanges et de rencontres improbables dans un bar, qui aboutissent à des collaborations fructueuses.

Pour conclure, Jean-Pierre Bouchez souligne l'importance de l'innovation ordinaire, simple et commune qui lui paraît être l'une des approches les plus astucieuses et prometteuses pour continuer à innover dans le métier du conseil.

Xavier Debontride note que la démarche de Jean-Pierre Bouchez s'appuie sur le travail de terrain auprès de ses pairs et retient qu'il importe de savoir échanger et partager.

## Table ronde

---

### Inciter, valoriser et financier l'innovation

Xavier Debontride présente les intervenants.

**Marie-Ange Andrieux** est co-présidente de la commission "Innovation et Immatériel" du Groupement des Professions de Services, responsable de la tribune Sciences Po de l'économie immatérielle, et directrice des partenariats chez Deloitte.

**Alain Petitjean** est directeur général de Sémaphores, directeur associé du groupe Alpha. Il est spécialiste du conseil auprès des collectivités territoriales. Il accompagne les acteurs publics dans la conduite du changement, les réorganisations et ré industrialisations. Il est particulièrement attentif à la protection de l'innovation.

**Norbert Cohen** est directeur de la stratégie et du développement du groupe Beijaflore, un groupe de conseil multimétier qui fédère treize structures et travaille en réseau. Le croisement des compétences, la mutualisation et le réseau sont la marque de son approche. Il est également administrateur de Syntec Conseil en Management, vice-président de l'ASLOG (Association Française pour la Logistique), et enfin créateur de la méthode du Global Fulfillment®.

Xavier Debontride rappelle que Norbert Cohen avait créé Global Fulfillment® afin d'améliorer l'efficacité de la logistique et remarque qu'il n'est pas si facile d'innover.

Norbert Cohen note que, selon une étude de Syntec et de l'Association française des achats, l'innovation est le second critère le plus important pour les clients après le prix, alors que seulement le sixième sur sept du point de vue des cabinets conseil. Selon lui, si les professionnels du conseil sont innovants, les clients sont prêts à payer plus cher. Il distingue en outre trois types d'innovation : celle des process des cabinets conseil eux-mêmes, celle orientée vers les clients et l'innovation véhiculée au niveau mondial et venant souvent des Etats-Unis. A cet égard, Norbert Cohen explique avoir constaté à un moment de sa carrière qu'il n'était qu'un porteur d'innovations développées outre-atlantique. Or il a été confronté, dans un contexte de fusion de deux cabinets conseil et d'une société de services, à la nécessité d'innover afin de donner une orientation stratégique à l'entreprise, dans une logique d'intégration des différents métiers. Il a utilisé l'innovation comme vecteur de transversalité, en travaillant sur l'interface de ces différents métiers et pratiques afin de créer de la valeur. Pour créer une nouvelle méthodologie avec peu de moyens, il s'est appuyé sur l'un de ses principaux clients, Michelin, ce qui a eu le mérite de fixer une échéance. Le soutien de ce premier client a permis d'élargir ensuite la méthode à d'autres grands groupes et secteurs. Norbert Cohen a ensuite créé Global Fulfillment® avec une marque déposée, en mettant en place un réseau international de 15 cabinets pour diffuser cette méthode.

Il organise aujourd'hui, au sein de Beijaflore, des groupes de travail transverses pour créer des offres différenciantes et innovantes et des outils de partage d'information. Selon lui, les consultants sont créatifs et innovants mais si on leur laisse trop de liberté, leur énergie se perd sans créer de la valeur pour l'entreprise. Il convient de cadrer ces groupes de travail.

**Jean Pierre Bouchez** considère que, dans certains cas précis, offrir de la liberté à un groupe de créatifs peut permettre l'innovation.

Xavier Debontride demande à Alain Petitjean si, au sein des acteurs publics et des collectivités territoriales, l'innovation obéit à des données particulières.

**Alain Petitjean** estime que l'innovation est un élément managérial clé dans le métier du conseil, mais il considère néanmoins que certains points d'inefficacité ne sont pas réglés. Il y a plus de 30 ans, c'était le temps du primo équipement, l'innovation dans le conseil était essentiellement constituée par "des modèles en dur, avec un *copyright*". "Si le client n'avait pas identifié son besoin, on lui apprenait à poser des questions... puis on lui fournissait des solutions."

Aujourd'hui le conseil ne fonctionne plus comme cela. "Il y a eu 2 voies pour innover : la voie "biblique" c'est-à-dire "donner un nom ronflant, sur marketer quelque chose qui, fondamentalement, n'est pas une vraie innovation". La deuxième voie, c'est transcrire son innovation dans un logiciel.

Dans un certain type d'intervention de conseil, on est en coproduction avec le client, on ne peut pas transcrire cela dans un logiciel qu'on reviendrait lui vendre l'année suivante.

Il cite l'exemple d'une innovation appelée "plan de mobilité active", développée dans le cadre de la filiale de reclassement du groupe Sodie, pensée à partir d'un besoin, formatée, le tout en partenariat avec CM International. Ce plan de mobilité active a eu un "succès d'estrade fabuleux" mais qui n'avait pas été développée avec un client et ne s'est pas vendu, alors qu'aujourd'hui Sodie réalise le quart de son chiffre d'affaires sur des prestations de mobilité.

Tout comme Norbert Cohen, Il préconise donc de chercher un client prototype, en parallèle de la réflexion, afin de pouvoir développer une innovation. Il note à son tour que le financement de cette véritable innovation développée avec un client, reste un obstacle. Alors qu'il est possible, par ailleurs, de créer une fondation ou de faire travailler un centre d'études et d'obtenir ainsi des financements publics de type Crédit d'Impôt Recherche pour financer un projet tel que le "plan de mobilité active". Par ailleurs, se pose le problème de la protection de l'innovation. Enfin, Il s'étonne que les acheteurs publics, dans l'étude mentionnée par Norbert Cohen, mettent l'innovation dans leurs premiers critères et remarque que peu d'appel d'offres public ou privés sont des appels à projets permettant une ouverture à l'innovation. Cela est dû, selon lui, plus à un problème de prise de risque, de confiance dans les partenariats publics privés, qu'à un problème de code des marchés publics. Il souhaite donc qu'on laisse plus de place à cette "innovation au contact du cas du client".

**Marie-Ange Andrieux** estime que ces premières interventions font apparaître quatre enjeux pour l'innovation dans les entreprises de services en général et de conseil en particulier.

Tout d'abord, elle note le lien entre stratégie et innovation. L'innovation doit être considérée, et le GPS s'est fortement mobilisé sur ce point, comme un actif stratégique de long terme. "C'est un levier de compétitivité qui doit générer des avantages concurrentiels discriminants". Il convient de trouver une corrélation entre innovation, croissance, création d'emplois et performance durable d'une entreprise. La question qui fait débat est d'avantage la qualité de la croissance que sa quantité. Le capital immatériel doit faire l'objet d'une attention permanente, ce qui plus complexe que le capital matériel. En temps de crise, l'innovation est-elle une variable d'ajustement comme les autres ? On remarque, dans l'enquête annuelle de Booz et Cie, que les dépenses de R&D des 1000 champions mondiaux ont continué à augmenter au même rythme que le chiffre d'affaires, alors que ce dernier et le résultat opérationnel diminuaient. Ce constat démontre une bonne résistance de l'innovation, qui est considérée comme un élément clé de la stratégie et du *business model*.

L'innovation est également un facteur de compétitivité à l'échelle d'un pays ou d'un bloc économique. Le monde est en effet lancé dans une course à l'innovation. En particulier, l'Union européenne a pour objectif d'investir 3 % de son PIB en R&D. A ce stade, la France consacre 2,1% de son PIB à la recherche, quand la moyenne européenne est à 1,7%, contre 5% pour les Etats-Unis.

Les pays émergents comme l'Inde ou la Chine ont également perçu la nécessité d'un tel investissement. Cependant, le véritable challenge porte sur la qualité de cette innovation. Certains pays, comme ceux du Moyen-Orient, qui ont compris que leurs ressources énergétiques étaient limitées, ont des stratégies proactives de constitution d'un patrimoine immatériel national.

Les sociétés du conseil dans leur posture d'innovation et l'accompagnement de leur client vers l'innovation, ont un rôle important à jouer. De son côté, GPS fait son maximum pour soutenir les entreprises de service.

Par ailleurs, Marie-Ange Andrieux insiste sur la notion de transversalité de l'innovation et sur la valeur d'une entreprise de services essentiellement constituée d'actifs immatériels. Une stratégie d'entreprise de conseil, c'est construire un business model autour d'une combinaison intelligente des actifs immatériels au service de la stratégie, la subtilité c'est que l'innovation est transversale et contribue à chacun des ses actifs immatériels et que la stratégie d'innovation sera une stratégie des synergies entre l'innovation et les autres actifs. C'est le partage qui fait la valeur, partage également avec le client et avec les partenaires.

Enfin, elle suggère de réfléchir à une gouvernance de l'innovation, de rendre visible ce qui est aujourd'hui invisible. Elle évoque quelques pistes : mettre en place un ensemble de critères, même s'ils sont imparfaits, pour montrer le retour sur investissement offert par l'innovation, et établir une correspondance entre ces critères et les critères financiers afin d'observer sur le long terme comment l'innovation joue sur les cash-flows de l'entreprise. Elle rappelle que l'innovation crée de la valeur durable.

Des initiatives européennes, internationales ou nationales visent à mettre en place un reporting. Elle note par ailleurs que le management de l'innovation conduit souvent à l'innovation dans le management. En outre, les rémunérations doivent être alignées sur les objectifs.

Enfin, la communication est essentielle dans l'innovation. Les consultants ont la capacité d'être innovants. L'innovation est un enjeu extraordinaire de différenciation stratégique auprès des parties prenantes. Un nouveau domaine d'intervention pour les sociétés de conseil se situe dans le secteur privé non-lucratif qui s'avère en mal d'innovation.

#### ► Questions de la salle

Une participante souhaite savoir quelles solutions permettraient d'aller de la réalité décrite par Alain Petitjean à la situation idéale définie par Marie-Ange Andrieux.

**Alain Petitjean** confirme que la principale difficulté tient au financement de l'innovation et à la fabrication de prototypes. Pour sa part, il s'adapte en intégrant ses clients dans le processus d'élaboration des offres. Les coûts engendrés par l'innovation sont difficiles à chiffrer.

**Marie-Ange Andrieux** et le GPS souhaitent élargir l'assiette du crédit impôt recherche à des dépenses d'innovation et de R&D liées aux actifs immatériels des entreprises. Elle se félicite par ailleurs que, dans le cadre du grand emprunt, deux milliards d'euros soient alloués aux petites et moyennes entreprises innovantes. Elle propose de lancer une grande enquête pour déterminer comment innove les grands champions.

**Norbert Cohen** affirme qu'il convient de trouver un client ami pour instaurer avec lui une relation de confiance afin de partager les risques. En amont, il importe d'avoir une vision. Il déplore qu'aujourd'hui une entreprise ne puisse emprunter auprès d'une banque pour innover. Gouverner l'innovation relève de l'organisation. Chez Beijaflore, 150 consultants travaillent depuis trois ans sur vingt offres. Cette capitalisation des savoirs ainsi que des études de marché permettent de faire propositions.

**Marie-Ange Andrieux** juge essentiel d'engager un dialogue constructif avec les acteurs du marché financier. Certains sont pionniers sur ce sujet (Groupama), en ayant mis en place des grilles afin d'effectuer des ratings sectoriels comparés. Elle estime que rien ne se fera sans la reconnaissance des acteurs du marché financier. Il convient de pouvoir lever les fonds nécessaires au développement.

Un participant demande si la profession comptable travaille sur la reconnaissance de l'innovation dans les bilans des entreprises.

**Marie-Ange Andrieux** indique qu'un dossier Sciences Po intitulé « Communication financière et immatérielle : quels enjeux ? » et apportant des réponses précises sur le domaine comptable est consultable sur le site [www.easybourse.com](http://www.easybourse.com).

**Norbert Cohen** estime que la création de communauté et de réseau est indispensable à l'innovation.

**Jean-Pierre Bouchez** confirme qu'avoir un réseau diversifié est également nécessaire. La publication d'articles dans les médias est également importante pour favoriser l'innovation.

**Alain Petitjean** pense qu'un patron qui aura vu des entreprises innovantes au début de sa carrière peut être sensibilisé à l'innovation. Il ne devra pas non plus craindre de transposer ces expériences au sein de sa propre société.

Xavier Debontride demande si le GPS a défini un portrait-robot du patron innovant.

Selon **Marie-Ange Andrieux**, il s'agit davantage d'avoir une réelle posture entrepreneuriale pour intégrer des investissements long terme au sein d'un *business model*.

**Jean-Pierre Bouchez** note que le travail en amont et en aval est essentiel. L'innovation crée la valeur du travail, avec un contrepoint : le risque.

**Marie-Ange Andrieux** relève l'existence d'une innovation par les services dans l'industrie. Par exemple, dans le secteur de l'énergie, de grands acteurs veulent créer de la valeur par les services associés.

Un participant observe que certaines collectivités ne sont pas intéressées par des projets innovants, notamment au motif que les budgets nécessaires leur font défaut. Il demande à Alain Petitjean quelle réponse il apporte à ce type d'objections.

**Alain Petitjean** remarque que si l'un de ses clients ne dispose d'aucun budget, c'est le signe qu'il s'est trompé de cible. En revanche, lorsqu'un client n'a que peu de moyens, il est possible de partir du prix pour faire une proposition. Il observe que les collectivités locales sont souvent des clients fidèles. Dès lors, le chiffre d'affaires sur le long terme peut être intéressant.

**Norbert Cohen** affirme qu'il n'y a pas d'innovation sans bonne communication.

**Alain Petitjean** estime que dans le comportement relationnel, il faut donner envie au client d'aller un peu plus loin que ce que d'autres acteurs peuvent lui proposer. Pour des entreprises leaders sur leur marché, la capacité à se renouveler constitue un élément clé du maintien de la valeur et du prix. Il convient également de trouver les mots pour convaincre.

**Jean-Pierre Bouchez** considère que les propos étayés sont capitaux dans la prise de risque partagée. La co-production est un mouvement porteur.

**Marie-Ange Andrieux** note que les critères ayant défini les entreprises centenaires sont une forte valeur, un savoir-être culturel.

**Norbert Cohen** relève qu'il convient d'être différent, d'oser et de créer du réseau.

## Clôture

---

Xavier Debontride remercie les intervenants pour leur implication et l'ensemble des personnes présentes pour leur participation et la richesse des échanges. La CCIP prévoit de développer un projet sur l'innovation dans le conseil en 2010 et proposera des actions destinées aux cabinets confirmés, des actions dédiées aux nouveaux entrants.

Enfin, il rappelle que la *newsletter du conseil* est disponible sur la page d'accueil du site [www.forumduconseil.com](http://www.forumduconseil.com).