

Défense et illustration de l'innovation au quotidien dans le conseil

On peut considérer que deux formes d'innovations sont principalement à l'œuvre dans le champ du conseil : les macro-innovations associées aux modes et modèles managériaux et les micro-innovations au quotidien, facteurs de professionnalisation, mais aussi de développement du business. Elles méritent à ce titre, distinction et valorisation. Les DRH ne peuvent pas ne pas y être insensibles...



JEAN-PIERRE BOUCHEZ
Directeur des Etudes
Groupe Merlane

Derniers ouvrages parus :
Le management invisible, Vuibert, 2008.
Le Conseil (avec Jean Simonet), nouvelle édition augmentée, Editions d'Organisation, 2009.

LES MACRO-INNOVATIONS AUTOUR DES MODES ET DES MODELES MANAGÉRIAUX ET DU COMMERCE DES IDÉES. LE CAS DU RENGINERING.

On rappellera que le processus de création-diffusion des modes et modèles managériaux, souvent perçus comme des macro-innovations de rupture, suit un processus assez bien balisé :

- Des familles d'acteurs, que nous identifierons dans le paragraphe suivant, participent à la création d'un produit, d'une démarche nouvelle, censé régler tous les problèmes clés liés au contexte socio-économique du moment...
- La diffusion du produit s'accompagne d'un phénomène de mode, de banalisation, d'industrialisation, voir de gadgetisation de la démarche...
- Le produit étant un service immatériel dont personne n'est en réalité 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...

Au moins six familles ou « mondes » d'acteurs, qui s'enchevêtrent et s'imbriquent, participent activement à ce processus de création-diffusion de modes et modèles managériaux :

- Les grandes entreprises et leurs dirigeants charismatiques, à l'exemple de Jack Welch et de General Electric.
- Le monde scientifique et universitaire, comme les business schools et les grandes écoles.
- Le monde des grands cabinets prestigieux, qu'il s'agisse de McKinsey, du BCG et de quelques autres...
- Les « gourous », les penseurs des affaires et les experts mondialement connus, classés désormais suivant un palmarès (*The Thinkers 50*).
- La « littérature managériale », autour des best sellers et des publications dans des revues de prestige.
- Les grands médias économiques.

Depuis quasiment un siècle, ces différents « mondes », dotés d'un capital d'influence conséquents, ont ainsi fait émerger, selon le processus décrit ci-dessus, des modes et modèles managériaux, qui se sont déployés sur des échéances d'au moins une petite dizaine d'années, qu'il s'agisse de la rationalisation du travail (autour du taylorisme), du

management par objectifs, des matrices stratégiques, des projets d'entreprises, du reengineering, etc.

Dans ce dernier cas, Thomas Davenport, qui en fut l'un des fondateurs avec Hammer et Champy, en a raconté l'origine¹. Rappelons que ce concept est né à la fin des années 1980, à Boston aux Etats-Unis, au sein d'Index Group (devenu depuis CSC), où coopéraient des chercheurs, des universitaires, des spécialistes du changement et de l'informatique. Davenport souligne que le concept réunissait trois idées, dont aucune n'était originale, mais qui n'avaient jamais été rapprochées jusqu'alors : repenser l'organisation quand on informatise, analyser et améliorer les processus, et enfin ne pas craindre les remises en causes radicales de l'existant. Le concept a été ensuite traduit sous la forme d'une méthode formalisée, avec ses outils et ses success stories relatant des résultats spectaculaires dans quelques grandes firmes. La méthode s'est ensuite rapidement diffusée, notamment à travers trois types d'acteurs : les cabinets de conseil qui vendaient des techniques de rationalisation du travail, qu'ils possédaient souvent déjà, sous un nouveau nom et un nouvel agencement ; les managers des entreprises

qui l'utilisèrent pour réduire les coûts et les effectifs (dans le cadre du contexte difficile de la première moitié des années 1990), et enfin l'industrie informatique, qui y trouva une opportunité de vendre des matériels, des logiciels et des services de conseil.

Devenu alors une mode durant quelques années, et commercialisé par un très grand nombre de firmes de conseil, le *reengineering*, en se répandant, échappa complètement à ses initiateurs. Bien qu'ils écrivirent des ouvrages pour expliquer que la méthode n'était pas destinée à réduire les effectifs, mais à améliorer l'organisation, ils ne furent pas entendus. Le *reengineering* demeura une démarche « chirurgicale », suscitant notamment en France, méfiance et résistance du corps social...

Ces macro-innovations ont donc largement alimenté le marché du conseil au quotidien autour du commerce des idées « en vogue ». En chaussant une autre paire de lunettes, nous allons porter un regard plus micro, sur les innovations incrémentales des consultants, en montrant qu'elles constituent une autre manière (parfois complémentaire), de co-développer potentiellement professionnalisation et business, au-delà de certains discours incantatoires.

LES MICRO-INNOVATIONS INCRÉMENTALES AU QUOTIDIEN DES CONSULTANTS.

En interrogeant une dizaine de consultants internationaux on retiendra ainsi, parmi de nombreuses autres, quelques pratiques illustratives quotidiennes de l'innovation.

L'usage intelligent d'internet.

Robert, ancien professeur puis enseignant chercheur en Colombie, parcours depuis de nombreuses années l'Europe comme consultant notamment pour développer les processus de changement culturel de dirigeants de multinationales. L'une de ses spécificités, c'est sa capacité et son « feeling », pour naviguer sur internet. Il fouille, combine, malaxe, et synthétise des concepts et des idées, de manière à les enrichir, les faire évoluer et les transformer. Il utilise ainsi régulièrement des vidéos d'amateurs, récupérées sur You tube ou d'animation souvent décalées et atypiques, ou le site de la NASA (pour ses interventions dans le secteur aéronautique), avec ses modèles d'avions en papier pour créer des simulations décapantes de management du changement complexe, avec des effets particulièrement stimulants et robustes en terme d'analyse comportementale, sortant des traditionnels jeux de rôles.

Le client du consultant.

Patrice, consultant chevronné, pilote des démarches d'outsourcing de certaines prestations intellectuelles pour le compte de la filiale française d'une grande multinationale américaine. Le client, toujours plus exigeant, l'incite à étendre ce service à d'autres types de prestations non encore explorées. La prise de risque est conséquente, mais la co-production intelligente et combinée avec le client s'avère fructueuse, ouvrant la voie à une forme d'outsourcing global des prestations intellectuelles. Le consultant ne peut progresser et donc innover seul.

Les lectures sélectives et stimulantes du consultant.

Un seul exemple d'un titre qui sort de la littérature managériale « ordinaire » : celui des « consultants-académiques » Pfeffer et Sutton, *Faits et fou-taises dans le management*². Dans cet ouvrage caustique et très documenté, ils dénoncent les fausses croyances managériales qui apparaissent comme des évidences du type : « Si on ne change pas on meurt... ». Ils montrent de manière étayée que ces idées sont très souvent contredites par les faits. Estimant que les consultants ont un rôle critiquable quand ils propagent et confortent, souvent pour des raisons commerciales, des idées toutes faites, ils prônent un management plus factuel, moins « idéologique », s'appuyant sur des démarches expérimentales construisant potentiellement à la construction de l'innovation, en sortant des solutions convenues.

Les échanges combinatoires de pratiques de secteurs différenciés.

Alain, Professeur de management réputé et consultant au sein d'une grande école du continent Nord américain voisine d'une dizaine de mètres d'un hôpital prestigieux, rencontre (par hasard) son directeur qui est confronté à des problèmes de gouvernance managériale. L'intervention conduit à réaménager en profondeur cette gouvernance..., puis à créer ensuite, une chaire de management de la santé au sein de l'école. Dans ce prolongement, on peut également citer le cas partenariat entre ce cabinet qui finance un département de recherche d'une grande école en vue d'une pro-

gression partagée sur les problématiques précises et utiles.

L'utilisation et la capitalisation du réseautage informel.

Bob, consultant britannique installé en France, travaillant en free-lance avec un cabinet français, maintient par ailleurs des liens amicaux avec d'anciens collègues d'outre manche. Lors d'une rencontre informelle dans un pub, 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 nouvelles réunions dans des pubs... le cabinet français avec lequel Bob travaille décide de l'adapter et de le distribuer en France avec un potentiel d'application déjà très prometteur.

Retenons pour conclure que ces micro-innovations issues de rencontres informelles, fortuites, parfois improbables, entre des idées, des personnes, des lectures, jusqu'alors souvent éparses, constituent un facteur-clé incontournable du professionnalisme des consultants et aussi du business « intelligent », à travers leur capacité à s'extraire des modes et des plaidoyers pro domo. La bonne nouvelle est que les clients, de plus en plus avertis, exigent des investigations étayées et le courage de la vérité, plutôt que de la pratique de la flatterie ou de l'illusion. ★

¹ Davenport T.H., « La mode qui a laissé tomber les gens », *L'Expansion Management Review*, décembre 1996.

² Publié en 2007, dans sa version française, chez Vuibert.