



HAL
open science

La recherche-développement et l'innovation dans les activités de conseil : synthèse sectorielle et études de cas

Faïz Gallouj

► To cite this version:

Faïz Gallouj. La recherche-développement et l'innovation dans les activités de conseil : synthèse sectorielle et études de cas. [Rapport de recherche] Université Lille 1, CLERSE. 1993. hal-01111956

HAL Id: hal-01111956

<https://hal.science/hal-01111956>

Submitted on 1 Feb 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE I
Faculté des Sciences Economiques et Sociales

**LA RECHERCHE-DEVELOPPEMENT ET L'INNOVATION DANS LES
ACTIVITES DE CONSEIL AUX ENTREPRISES : SYNTHESE
SECTORIELLE ET ETUDES DE CAS**

Faïz GALLOUJ
LAST-CLERSE, Groupe de recherche sur les services

**ETUDE EFFECTUEE POUR LE MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE**

Octobre 1993

IFRESI-CNRS

Sommaire :

Synthèse sectorielle : innovation et recherche-développement dans le secteur des firmes de conseil	3
Etudes de cas	26
L'entreprise A : conseil en recrutement et ressources humaines	27
<i>L'entreprise A1 : conseil en recrutement</i>	43
<i>L'entreprise A2 : chasseur de têtes</i>	47
<i>L'entreprise A3 : conseil en recrutement et chasseur de têtes</i>	50
L'entreprise B : conseil juridique	52
L'entreprise C : conseil en marketing	66
<i>L'entreprise C1 : études socioculturelles et marketing</i>	77
L'entreprise D : conseil en organisation et management	80
L'entreprise E : conseil en management	100
<i>L'entreprise E1 : conseil en management</i>	112
<i>L'entreprise E2 : conseil en stratégie</i>	114
L'entreprise F : conseil et service en informatique	116

**SYNTHESE SECTORIELLE
INNOVATION ET RECHERCHE-DEVELOPPEMENT DANS LE SECTEUR DES
FIRMES DE CONSEIL**

Les études de cas qui suivent sont fondées sur un travail d'entretiens approfondis (une vingtaine au total), réalisés auprès de 13 cabinets de conseils appartenant aux domaines suivants : conseil en recrutement et gestion des ressources humaines, conseil juridique, conseil en marketing, conseil en organisation et en stratégie, conseil en informatique.

Nous présentons ici en guise d'introduction une synthèse des premiers résultats qui peuvent être tirés de ces analyses, que nous avons voulues volontairement descriptives et factuelles. Cette synthèse sectorielle est organisée selon le plan suivant :

- 1) Les principales catégories d'innovations rencontrées
- 2) L'organisation des processus d'innovation et des activités de R-D

I) Les principales catégories d'innovation et les domaines de R-D concernés

A) Une question préalable : quelle différence entre la recherche et le conseil ?

Parmi les activités de service qui font l'objet de la présente étude, les activités d'études et de conseil présentent une difficulté particulière vis-à-vis de la question de la définition de la Recherche-Développement.

a) Les activités d'étude et de conseil présentent, par leur nature, des similitudes avec les activités de recherche en sciences sociales et de gestion.

Un certain nombre de travaux (McGivern et Fineman, 1983; Bennett, 1983; Furnham et Pendleton, 1991) ont été consacrés à ce point particulier et ont permis de mettre en évidence les distinctions et les similitudes entre le conseil et la recherche. Dans un ouvrage consacré à "la

profession médicale" (1984)¹, Eliot Freidson introduit une distinction fondamentale entre les "professions consultantes" et les "professions savantes" (ou "professions de recherche et de savoir"). Toutes deux sont des professions à très forte composante de "matière grise". Mais les premières se définissent par l'existence d'une relation de service, c'est-à-dire de la satisfaction du besoin (ou de la résolution du problème) d'un client. Les secondes cherchent et trouvent la légitimation de leur action à l'intérieur d'elles-mêmes (c'est-à-dire dans le groupe formé par les membres qui les composent). Dans les deux cas, on assiste à une production et à un transfert de savoirs, mais dans le premier, le transfert se fait en direction des clients et doit porter sur des savoirs concrets; dans le second, il se fait en direction des confrères et porte souvent sur des savoirs abstraits.

Dans la présente étude, nous nous intéressons, d'une certaine façon, aux aspects "savants" d'une "profession consultante". Il est donc important de s'interroger d'emblée sur la distinction analytique entre ces deux aspects. R. Bennett (1983, cité dans M. Kubr, 1988) établit la liste suivante (Figure 1) des facteurs différenciant le conseil et la recherche.

Facteur	Recherche	Conseil
Problème	principalement formulé par le chercheur; à finalité plus ouverte surtout dans la recherche exploratoire	principalement formulé par le client, parfois de manière conjointe
Echelle de temps	généralement flexible	plus étroite et rigide
"Produit" final	nouvelles connaissances et nouvelles théories, meilleures pratiques	meilleure pratique de management
Propriété de l'information	généralement disponible publiquement	souvent confidentielle
Prise de décision	le centre d'intérêt peut changer à la discrétion du chercheur	caractère discrétionnaire limité à la tâche principale
Rigueur académique	forte contrainte méthodologique	niveau minimum approprié au problème
Evaluation	par les confrères dans la communauté scientifique, et les pouvoirs publics	par l'entreprise-cliente

Figure 1 : les facteurs différenciant la recherche et le conseil.

Source : Bennett (1983), cité dans Kubr (1988).

Le tableau précédent est très simplificateur. Il décrit les situations extrêmes d'une réalité bien plus complexe. Un certain nombre de phénomènes, comme par exemple l'engagement croissant (aux

¹ Traduction française d'un ouvrage paru en 1970, sous le titre : "*Profession of Medicine*", Harper and Row Publishers, New York.

Etats-Unis mais aussi en France) d'enseignants-chercheurs de l'université dans les activités de conseil, contribuent à brouiller les frontières entre les activités de conseil et de recherche. Envisager la question en terme de continuum entre la "recherche pure" et le "conseil pur" présente l'avantage de mettre en évidence autant les similitudes que les différences entre ces deux activités.

Adoptant cette démarche en terme de continuum, McGivern et Fineman (1983) opposent ainsi :

- les "chercheurs purs" dont l'objet est l'étude des phénomènes sociaux "pour eux-mêmes";
- les "consultants purs" qu'ils intitulent "consultants experts" qui indépendamment du contexte considéré apportent des solutions prédéterminées aux problèmes de l'entreprise.

Entre ces deux extrêmes se trouvent un certain nombre de catégories intermédiaires :

Tout d'abord, des chercheurs qui rejettent les approches et méthodes traditionnelles : celles qui sont généralement qualifiées de scientifiques. Parmi eux figurent :

- *les tenants de la "recherche-action" (les chercheurs-acteurs)* dont l'hypothèse fondamentale est qu'aucune recherche ne peut être envisagée de manière désincarnée, c'est-à-dire indépendamment d'un minimum d'investissement dans l'action.
- *les "chercheurs de nouveau paradigme"* qui sont en quête de nouveaux domaines et de nouvelles hypothèses de recherche. Ils rejettent le positivisme des approches orthodoxes, et ne répugnent pas à considérer leur mission de chercheur comme interchangeable avec celle du consultant.

Ensuite, les consultants qui préfèrent, aux méthodes traditionnelles de leur métier, des démarches généralement considérées comme scientifiques (travail fondé sur la collecte systématique de données, conceptualisation). On compte parmi eux :

- *les "consultants de process"*. Ils fondent leurs interventions au sein des entreprises et des organisations sur la recherche, et sur une meilleure compréhension théorique d'ensemble des *processus* de changement, issue de l'observation ("research based ou theory based intervention" au sens d'Argyris).
- *les "consultants contingents"*. Ils relèvent d'une approche du changement organisationnel par la "théorie de la contingence". Ces consultants mettent en oeuvre des solutions ad hoc

spécifiques à chaque situation (simple prescription (prédéfinie) de type "consultant expert", observation scientifique du processus sur le mode des "consultants de process", etc.). Leur démarche, essentiellement analytique, s'appuie sur le recueil systématique de données. Selon McGivern et Fineman, ce type de consultant "tente de développer une micro-théorie du changement pour son organisation cliente, et l'intervention constitue un test de cette théorie d'une manière quasi-expérimentale".

Le tableau suivant (figure 2) résume les différents niveaux de chevauchement possibles entre le conseil et la recherche en croisant les différentes catégories précédentes et un certain nombre de caractéristiques (notamment méthodologiques et relationnelles) de la recherche et du conseil. Il apparaît ainsi que les catégories intermédiaires du continuum (chercheurs de nouveaux paradigmes d'une part et consultants de process ou contingent d'autre part) ont de nombreux points communs entre elles. Elles en ont moins avec les catégories extrêmes du continuum (consultant expert, et chercheur impliqué dans la recherche pure ou appliquée).

	<i>Confiance</i>	Non nécessaire	Non nécessaire	Nécessaire	Nécessaire	Non nécessaire	Nécessaire	Nécessaire
	<i>Valeurs</i>	Positive	Positive	Pragmatique	Humaniste	Positive	Humaniste	Pragmatique
	<i>Critères</i>	Formels	Les deux	Les deux	Les deux	Formels	utilité	utilité
	<i>Clarté du problème</i>	Forte	Forte	Faible	Faible	Forte	Faible	Faible
	<i>Objet</i>	Théorique	Les deux	Les deux	Les deux	Résolution de problème pratique	Résolution de problème pratique	Résolution de problème pratique

Figure 2 : Les caractéristiques de différents types de conseil et de recherche (McGivern et Fineman, 1983)

b) Les activités d'étude et de conseil participent bien souvent aux processus de R-D industrielle (et de service), en amont, en aval ou pendant celui-ci, mais sont exclues des définitions élaborées par les institutions internationales (Manuel de Frascati de l'OCDE).

Les activités de conseil jouent un rôle dans la dynamique d'innovation et de recherche de leurs clients (firmes et organisations industrielles et de services). Nous appelons ce nouveau modèle d'innovation, "modèle d'innovation coproduite" dans la mesure où il associe le consultant et son client. Cette association peut se manifester durant l'ensemble du processus d'innovation de l'entreprise cliente ou à certaines étapes de celui-ci seulement. La mise en oeuvre, en amont, d'une fonction de "scanning" de l'environnement (non seulement technologique, mais aussi par exemple juridique, social, etc.) pour le compte du client, participe de ce modèle d'innovation coproduite. Ce modèle, notons-le, recouvre une définition large de l'innovation, allant au-delà de la simple innovation technologique. Si par exemple, des cabinets de conseil comme SRI-International, AD-Little se sont forgés une solide réputation en matière de "scanning" technologique (identification des trajectoires technologiques porteuses d'avenir), de la même manière un cabinet juridique par exemple peut exercer une fonction de "scanning" de l'environnement juridique et fiscal et contribuer à mettre au point une stratégie juridique et fiscale innovante. Le consultant peut également intervenir au coeur même des processus d'innovation et de recherche de son client. Nous avons maintes fois rencontré dans nos études de cas une pratique que nous pouvons qualifier de "test assisté par consultant". Elle consiste, pour les services internes de certaines institutions financières (banques, assurances), à tester les prototypes de produits-services nouveaux par le biais des consultants (juridique et fiscal, stratégique, marketing, etc.).

Ces différentes interventions des consultants dans les processus de recherche et d'innovation de leurs clients ne sont pas cependant considérées comme des activités de R-D. Pour le Manuel de Frascati de l'OCDE en effet "les phases d'industrialisation et de lancement de la fabrication, les travaux administratifs relatifs aux brevets et licences, les mesures scientifiques, techniques, commerciales et financières nécessaires à la réalisation d'innovation" sont exclus de la définition de la R-D.

B) Les formes de l'innovation

Pendant longtemps, la recherche-développement a constitué le principal instrument d'évaluation de la capacité d'innovation technologique d'une activité industrielle ou d'un pays. La substitution de modèles interactifs d'innovation aux modèles linéaires a contribué à remettre en question une

telle démarche. En effet, le processus d'innovation industrielle ne peut plus être simplement interprété comme l'enchaînement de phases de recherche-développement-production-commercialisation. De multiples bouclages existent entre ces différentes étapes. C'est ce constat qui a conduit l'OCDE à compléter en 1992 le manuel de Frascati (indicateurs de la science et de la technologie) par un manuel dit d'Oslo (indicateurs d'innovations).

Le modèle d'innovation dans les services est par définition (en raison des spécificités de telles activités) un modèle d'interaction. La R-D, quand elle existe, y est intimement liée aux autres phases du processus, et ne peut être étudiée indépendamment d'elles.

La recherche fondamentale est relativement rare dans les activités de service de type conseil. Dans les services, plus encore que dans l'industrie, il existe de nombreuses innovations sans activité de R-D préalable. C'est ici par le biais de l'output innovation que l'on doit nécessairement passer pour évaluer cette R-D (son existence éventuelle et sa nature). Cependant, si dans l'industrie les dépôts de brevets peuvent constituer un indicateur même très imparfait de l'activité d'innovation, tel n'est pas le cas dans les services où les dépôts de brevets sont extrêmement rares.

Nous proposons, dans un premier temps, une simple énumération des différents types d'innovations repérés dans les études de cas que nous avons réalisées. Nous tenterons ensuite d'établir une typologie. Dans le paragraphe suivant nous essaierons de détecter les éventuels gisements de R-D associés à ces innovations.

a) Le conseil en recrutement

Nous avons repéré dans cette activité les domaines suivants d'innovation (liste non exhaustive) :

- innovation dans les méthodes d'analyse des postes à pourvoir;
- innovation dans les méthodes d'approche des candidats (approche directe, approche par annonce, etc.). Il s'agit de nouvelles techniques d'approches, mais aussi de l'amélioration des techniques traditionnelles :
 - innovation dans le domaine de l'esthétique de l'annonce : passage de la "petite annonce" à "l'annonce classée";
 - innovation dans le support de l'annonce de recrutement : on envisage le minitel, la télévision, la radio, l'affichage, etc.;
- innovation dans les méthodes d'évaluation des candidats : mise au point de nouveaux tests d'évaluation. Ces tests peuvent être considérés à la fois comme des innovations de produit (quand

ils sont vendus comme une marchandise) et des innovations de process (quand ils sont utilisés par le consultant lui-même dans le processus de recrutement);

- innovation dans les méthodes de suivi-intégration des candidats;
- innovation dans le domaine des produits de formation : conception de stages sur des thèmes intéressants;
- innovation par le recours aux systèmes informatiques :
 - informatisation des fichiers des chasseurs de têtes;
 - émergence de nouvelles fonctions dans les cabinets : les fonctions de documentation et de recherche;
 - méthodes informatiques d'écoute des marchés qui, en reliant toutes les informations recueillies sur l'entreprise, permettent de savoir ce qui se passe en son sein;
- nouvelle division du travail au niveau du marché du conseil en recrutement : apparition de firmes spécialisées dans la seule recherche de candidats;
- recrutement dans des "fonctions d'entreprise" non investies auparavant;

On peut par ailleurs classer ces innovations par degré d'importance ou de nouveauté :

Si le "réhabillage", qui peut être considéré comme le niveau "zéro" de l'innovation est très fréquent, la nouveauté radicale est en revanche rare. Entre ces deux situations extrêmes se trouvent :

- l'innovation d'imitation;
- l'innovation incrémentale : celle issue, par exemple, de l'affinement statistique des données dans le cas des tests d'évaluation;
- l'adaptation socioculturelle : adaptation au contexte français des outils qui existent déjà dans des filiales étrangères du groupe;
- le choix de cibles particulières : développement de tests de personnalité spécifiques à un population-cible donnée (exemple les vendeurs);
- le "bundling-unbundling" (au sens de Bressand et Nicolaïdis, 1988) : association de "produits" existants ou "dissociation" (autonomisation d'un "produit" sorti d'un tout).

b) Le conseil juridique

Les principales formes d'innovation que nous avons repérées dans cette activité sont les suivantes :

- l'ouverture de bureaux à l'étranger, si elle s'accompagne d'une (re)conception des services rendus;
- la création de services nouveaux correspondant à de nouveaux besoins. Il s'agit en réalité, la plupart du temps, de l'entrée dans un champ d'expertise juridique nouveau (domaine nouveau du droit);
- la participation à la création du droit lui-même (participation à la rédaction de projets de lois);
- l'innovation dans la solution inédite à un problème particulier du client;
- l'innovation d'organisation;
- l'innovation dans la méthode de travail du juriste (usage de l'outil technique : informatique, bases de données).

c) Le conseil en marketing et études de marché

Deux entreprises au moins de notre échantillon exercent, à titre principal, cette activité. Les formes d'innovation que nous y avons rencontrées sont les suivantes :

- des innovations de processus : exemple : système automatisé et programmable d'envoi de télécopies;
- des innovations de "produit" de formation : formation générale (sur des thèmes nouveaux) ou séminaires spécifiques à une entreprise donnée après observation des besoins de celle-ci;
- mise au point de techniques permettant de quantifier les variables qualitatives;
- méthodologie d'analyse des changements du tissu social;
- mise au point d'outils perceptifs simples qui aident les clients à appréhender la complexité.

Ces différentes innovations peuvent relever d'une authentique activité de recherche (c'est le cas de l'entreprise C1 qui a une forte réputation en la matière), mais la plupart du temps il s'agit :

- d'"innovations de niche", d'opérations très ponctuelles, "de coups". Il s'agit généralement de produits éphémères;
- ou, dans le meilleur des cas, d'"ingénierie intellectuelle" : réutilisation d'instruments et de connaissances existantes pour concevoir une prestation un peu différente.

d) Conseil en organisation et stratégie

On y trouve les innovations suivantes :

- innovation de méthodes (production de documents (kits) formalisant l'expérience acquise sur le terrain);
- innovation de structuration (mise en forme) de l'offre (innovation-objectivation);
- innovation organisationnelle;
- innovation et recherche ad hoc consistant à tirer partie d'une mission, d'un contrat pour faire un certain nombre de travaux de mise en forme, de conceptualisation, de formalisation;
- innovation de produit "de premier niveau" : mise au point d'une offre plus ou moins originale, mais découlant d'une réflexion "au second degré" menée sur un secteur ou sur une problématique fonctionnelle donnée;
- innovation de produit "de second niveau" : anticipation d'un besoin et élaboration d'une offre correspondante;
- réalisation de systèmes experts;
- production de concepts intellectuellement structurants. Ces concepts décrivent une réalité sociale qui existe et qui est découverte par des méthodes scientifiques d'observation.

Ici aussi, ces différentes formes d'innovation peuvent être croisées avec les niveaux suivants :

- innovation d'imitation;
- adaptation des produits développés ailleurs, dans le réseau ou le groupe.

e) Pour résumer

La façon sans doute la plus simple de réunir dans une même grille les différentes formes d'innovations dont nous venons de dresser la liste est le recours à la typologie schumpeterienne moyennant quelques aménagements. La typologie schumpeterienne qui compte, rappelons-le, cinq catégories (introduction d'un nouveau bien, d'une nouvelle méthode de production, constitution d'une nouvelle organisation, conquête d'un nouveau marché, d'une nouvelle source de matières premières ou de produits semi-finis), est suffisamment large et ouverte pour prendre en compte l'innovation de service.

Il faut cependant noter que la cinquième catégorie de la typologie de Schumpeter (conquête d'une nouvelle source de matières premières) se prête mal à l'analogie. A moins que l'on ne considère que l'ouverture du grand marché européen constitue une nouvelle source de matière première juridique pour le conseil juridique, une nouvelle source de candidats à recruter et à gérer pour le conseil en recrutement et en gestion des ressources humaines. En revanche, l'analogie est plus facile pour les autres catégories.

1) Innovation de produit.

La notion de "produit" doit cependant être considérée comme un "abus de langage" utile pour englober les différents cas de figures suivants :

- l'investissement d'un domaine du droit nouveau par un conseil juridique;
- l'élaboration d'un nouveau "produit" de formation (sur un thème, un domaine d'expertise nouveau);
- l'élaboration d'une nouvelle prestation;
- la mise au point d'un test quand celui-ci est vendu comme une marchandise, et non pas utilisé par le consultant dans le processus de prestation;
- la mise au point de méthodologies vendues en tant que telles;
- la détection de nouvelles fonctions et leur spécification (au sens de Barcet, Bonamy, Mayère, 1987).

2) Innovation de processus.

Il s'agit là encore d'un "abus de langage". Il ne faut pas réduire l'innovation de processus au seul usage de systèmes techniques dans le processus de production du service. Il peut s'agir de :

- l'introduction de l'informatique et de moyens de télécommunication;
- la mise au point de systèmes experts;
- la mise au point de méthodologies utilisées comme support du processus;
- la mise au point de tests d'évaluation;
- l'amélioration de l'esthétique de l'annonce;
- la mise au point de nouveaux supports de l'annonce (ces trois derniers cas concernant le conseil en recrutement).

3) Innovation d'organisation

La fusion des professions d'avocat et de conseil juridique, dans le conseil juridique; l'apparition de sociétés spécialisées en recherche de candidats dans le domaine du conseil en recrutement, nous semblent relever de cette catégorie d'innovation.

4) Innovation de marché

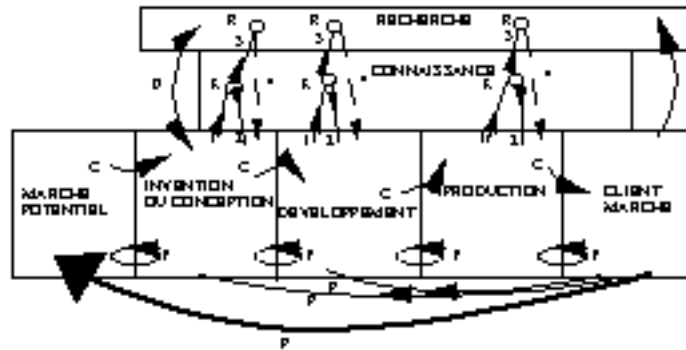
On peut considérer que relèvent par exemple de cette catégorie :

- l'ouverture du marché de la plaidoirie pour les anciens conseils juridiques devenus avocats lors de la fusion des deux professions;
- le recrutement dans des fonctions d'entreprise non investies auparavant, pour le conseil en recrutement.

5) A ces catégories d'innovation d'inspiration schumpeterienne, il faut ajouter une catégorie que nous qualifierons d'innovation ad hoc (que nous avons baptisée ailleurs innovation-valorisation). Cette innovation ad hoc est spécifique des activités de conseil. Il s'agit d'une innovation produite durant le processus même de production du service, avec par conséquent la collaboration du client. Elle consiste, sur la base de l'expertise accumulée, à apporter une solution inédite au problème du client. L'innovation ad hoc correspond à de l'innovation (organisationnelle, stratégique, fiscale, etc.) induite dans l'organisation cliente. Elle est en général peu reproductible dans sa totalité, mais certaines de ses "composantes" (connaissances, expérience codifiable ou non, méthodes utilisées pour sa production ou son transfert) jouissent d'un certain degré de reproductibilité. Ce type d'innovation et les processus de "recherche" qui lui sont éventuellement associés correspondent assez bien au type "consultant contingent" du continuum recherche-conseil que nous avons présenté dans le paragraphe I.

C) des formes de l'innovation aux domaines de Recherche-Conception-Développement concernés

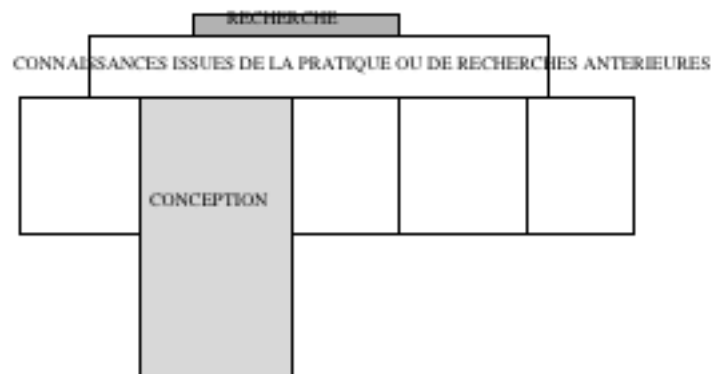
Le modèle d'innovation interactif proposé par Kline et Rosenberg (1986) qui tend à se substituer au modèle traditionnel est schématisé de la manière suivante. La principale différence avec le modèle linéaire est la place de la recherche. Dans le modèle linéaire, la recherche (production de connaissances nouvelles) est une étape obligée qui précède l'innovation. Dans le modèle d'interaction, la recherche n'est plus qu'une étape facultative qui n'est initiée que lorsqu'un problème nouveau surgit qui ne trouve pas sa réponse dans la base de connaissances disponibles. La recherche peut intervenir à n'importe quelle étape du processus d'innovation.



Le modèle d'interaction appliqué aux services de type conseil est différent de celui de l'industrie (en réalité, c'est un cas particulier de ce modèle qui convient aussi à de nombreuses activités industrielles, elles-mêmes). Il se distingue par deux éléments majeurs (indiqués en grisé dans le schéma suivant) :

- 1) une place plus faible de la "chaîne" recherche (au sens strict);
- 2) une place plus importante de la phase de conception. Cette étape de conception qui appartient au processus de R-D (cf. définition du manuel de Frascati) occupe une place centrale dans le processus de R-D des activités de services au point où l'on peut parler de processus de R-C-D, et où bien souvent on a affaire à un processus de C-D (Conception-Développement).

Dans le manuel de Frascati, l'étude de conception "couvre les plans et les dessins destinés à définir les procédures, les spécifications techniques et les caractéristiques de fonctionnement nécessaires à la conception, à la mise au point, à la fabrication et à la commercialisation de nouveaux produits et procédés. Elle peut faire partie de l'élaboration initiale du produit ou du procédé, autrement dit de la recherche et développement expérimental."



Dans les tableaux qui suivent, nous résumons quelques exemples d'innovations (plus longuement décrits dans les études de cas) et tentons de repérer les activités de R-C-D quand elles sont apparentes.

L'entreprise A (conseil en recrutement)

Nom de l'innovation	Type	Forme de l'activité de R-C-D	Test	Durée	Acteurs
PAPI	test d'évaluation; innovation d'adaptation et d'amélioration d'un produit existant dans une des filiales étrangères du groupe	- (re)conception - développement à partir de connaissances psychosociologiques nationales - études annuelles réalisées par des étudiants en psychologie	non car le produit a déjà fait ses preuves ailleurs		responsable de département
BIODATA	test de présélection; innovation d'adaptation et d'amélioration d'un produit existant dans une des filiales étrangères du groupe	- (re)conception - développement à partir de connaissances psychosociologiques nationales	oui expérience pilote non facturée dans une entreprise		responsable de département + un collaborateur
ASSESSMENT CENTERS	test d'évaluation; innovation d'adaptation et d'amélioration d'un produit existant dans une des filiales étrangères du groupe	-(re)conception - brainstorming	oui auprès d'un client privilégié		- un collaborateur supervisé par responsable département - séance de brainstorming collectif
ECOTRAINING	- stage de formation, nouveau dans son contenu et sa philosophie	- réflexion-recherche ancienne de type sciences sociales - réalisation d'une étude sur le stress	à deux reprises, test en interne sur les membres du cabinet	6 mois à plein temps (12 mois en "amplitude"), 10 ans de réflexions personnelles	responsable département
EVALUATION - RECONVERSION	innovation par association de produits existants	- conception		15 jours	

En résumé, dans l'entreprise A, nous n'avons pas rencontré d'activité de "recherche" indépendante d'une innovation particulière. L'activité de R-C-D prend le plus souvent les formes suivantes :

- (re)conception et développement de tests en mobilisant des connaissances psychosociologiques nationales;
- réalisation d'études et recherches.

L'entreprise B (conseil juridique)

Il a été plus difficile, dans le cas du conseil juridique (entreprise B), de reconstituer des études de cas d'innovation bien différenciées. En revanche, nous avons repéré ici une notable activité de recherche. Les avocats font même une distinction entre recherche fondamentale et recherche appliquée, les deux activités existant dans leur cabinet bien que l'accent soit mis sur la seconde.

"La recherche fondamentale c'est de dire pourquoi cet arrêt est mauvais, pourquoi est-ce qu'il n'est pas logique compte tenu des textes en matière de droit des sociétés... La recherche appliquée c'est si malgré tout cela la jurisprudence continue à garder cette position de trouver comment on arrivera à régler ce problème-là."

Cette activité de recherche (il s'agit de recherche doctrinale) n'est pas directement liée à une activité d'innovation.

Les CV de certains des juristes que nous avons rencontrés s'apparentent à ceux des enseignants-chercheurs de l'université. On a ainsi affaire à une population que l'on pourrait qualifier de "consultants-chercheurs", qui publie dans des revues scientifiques à comité de lecture. Le recensement des publications de ses membres constitue un indicateur (même imparfait) de l'activité de recherche de ce cabinet. Certains des avocats de la structure préparent des thèses de droit, et sont à ce titre de véritables chercheurs.

Type	Forme de l'activité de R-C-D	Test	Durée	Coût	Acteurs
Innovation ad hoc	- processus d'innovation confondu avec celui de production - formalisation après coup du produit de l'expérience	durant la réalisation de la prestation	durée du contrat + temps de formalisation	Coût du contrat pour l'essentiel (+ coût généralement moindre de la formalisation)	Consultants de terrain + clients
Nouveau domaine du droit	- accumulation d'expertise - publications	non			Décision des dirigeants puis délégation de la mission à un (des) consultant (s)
Recherche	études et recherches doctrinales conduisant à des publications		20% du temps total de la structure d'étude et de recherche	2MF/an	- département d'études et de recherche - autres juristes du cabinet

L'entreprise C (conseil en marketing)

Nom de l'innovation	Type	Forme de l'activité de RCD	Test	Durée	Coût	Acteurs
"business plan"	- innovation d'imitation-adaptation culturelle - deux versions: service + formation	- (re)conception	non	200 heures sur plusieurs années		le responsable de département seul
"veille concurrentielle"	produit de formation relativement nouveau dans son concept	- études et recherches réalisées pour le MRT servent d'input - conception	non	500 heures	250 000 Francs	le responsable de département seul
"marketing et qualité"	- produit de formation "haut de gamme" ou "industriel" - produit de conseil - combinaison des deux	- réalisation en interne d'une étude sur le concept "qualité et marketing" - conception	oui auprès d'un client privilégié		250 000 Francs	
innovation de processus	système automatique d'envoi de télécopies	ingénierie		500 heures sur 5 ans		responsable de département + collaborateur

Remarques :

Il n'existe pas, dans ce cabinet, d'activité de recherche indépendante d'une innovation particulière. L'essentiel de l'activité de R-C-D est une activité de conception, parfois accompagnée de la réalisation d'une étude ou d'une recherche de type sciences sociales. Dans d'autres cas, des études ou recherches réalisées pour des institutions publiques servent d'input au processus de conception de la nouvelle prestation.

L'entreprise D (conseil en organisation et stratégie)

Nom de l'innovation	Type	Forme de l'activité de R-C-D	Test	Durée	Acteurs
Etude de cas n°1 "développer l'efficacité des systèmes d'information"	document méthodologique	- collecte de savoir-faire non disponible; formalisation - publication d'ouvrage	en interne par comité de validation technique	15-20 jours	- 3 personnes du segment concerné - un informaticien de la maison-mère (une importante SSII)
Etude de cas n°2	document méthodologique	savoir-faire non disponible donc à collecter, et conception	en interne par comité de validation technique		- un consultant en collaboration avec le chef du segment concerné, le directeur et le conseiller de synthèse
Etude de cas n°3 "mise en place d'information et de pilotage de gestion..."	document méthodologique	conception	- 3 réunions de validation technique avec des directeurs - test sur un client choisi	3 mois	le chef de segment concerné + le conseiller de synthèse
Etude de cas n°4 "condition d'environnement et initiative..."	document méthodologique	recherche de type sciences sociales informelle	oui, multiplication des observations expérimentales	indéfini	un individu
Etude de cas n°5 "methode pour tirer les leçons de l'expérience"	document méthodologique	recherche de type sciences sociales informelle	oui, multiplication des observations expérimentales	indéfini	un individu

L'entreprise E (conseil en organisation et en stratégie)

Nom de l'innovation	Type	Forme de l'activité de RCD	Test	Durée	Acteurs
Sociodynamique	méthodologie permettant de modéliser les relations entre groupes professionnels et de gérer les conflits	- transfert de concepts - conception	sur un client privilégié puis un autre	3 ans	- un spécialiste du marketing + une équipe - un client
"Démarche qualité"	innovation relative au fonctionnement interne de l'entreprise E	production d'un ouvrage définissant 100 standards du métier de conseil		4 ans	Décision du président, 3 personnes en permanence + des relais partout dans l'entreprise
"recensement des offres"	innovation relative au fonctionnement interne de l'entreprise E	reconception des offres "défectueuses"			Décision du président, un responsable permanent + des relais

Note :

Paradoxalement, nous pouvons dire que nous avons repéré des activités de recherche indépendantes d'une activité d'innovation particulière chez deux prestataires de service apparemment aussi différents que le conseil juridique et le conseil en informatique.

II) Organisation des processus d'innovation et activités de R-D

A) Les Instances de production de la RCDI

Pour introduire ce point, consacré aux instances de l'innovation dans les activités de conseil, nous pouvons avancer, à titre illustratif, quelques chiffres issus d'une enquête par questionnaire effectuée par la FEACO (Fédération Européenne des Associations de Conseil en Organisation)² auprès de 1000 sociétés internationales de conseil en management. En voici les principaux résultats (non exclusifs) qu'il faut cependant considérer avec prudence quant à leur généralisation.

Parmi les sociétés ayant répondu (taux de réponse de 18,5%) :

- 22% déclarent posséder un directeur de R-D;
- 18% un laboratoire interne (il s'agit la plupart du temps des firmes de plus de 200 consultants);
- 77% des groupes de travail provisoires.

Notre propre enquête ne nous permet pas d'établir des statistiques de ce genre. Mais nous pouvons cependant distinguer trois niveaux d'innovations qui s'entrecoupent et éventuellement coexistent (cf. Tableau récapitulatif) :

- a) les structures formalisées et permanentes;
- b) les instances formalisées (non permanentes);
- c) l'activité individuelle informelle.

a) Les structures formalisées et permanentes

Les départements plus ou moins spécialisés, et l'inscription de la fonction R-C-D dans l'organisation générale de la firme, n'existent que dans les cabinets les plus importants. Cette institutionnalisation n'exclut pas, bien au contraire, les autres instances. Il s'agit d'ailleurs bien souvent de "formaliser l'informel".

² Cf Barcet, Bonamy, Mayère, 1987.

Dans notre échantillon principal, seule l'entreprise C ne possède pas de structure formalisée et permanente de recherche et d'innovation. Une tentative d'instauration d'une politique de R-D fondée sur l'allocation d'un budget annuel à cet effet a échoué. L'entreprise F est un cas particulier dans la mesure où il s'agit de la filiale "recherche" d'une importante SSII européenne. Elle est organisée par thèmes et projets de recherche.

Les entreprises A et B disposent de départements spécialisés qui concentrent une grande partie de l'activité de R-D. Dans le cas de l'entreprise A, il s'agit d'un département intitulé "département d'évaluation et de développement" dont la fonction est de développer et vendre des outils d'évaluation. Son activité commerciale alimente son activité de recherche. L'entreprise B, dispose quant à elle d'un département d'études et de recherches doctrinales d'une dizaine de personnes qui n'exerce pas d'activité de production et dont environ 20 % de l'activité relève de la recherche.

L'entreprise D est organisée en lignes de produit. Mais ce ne sont plus comme par le passé les chefs de produits qui ont pour mission le développement des lignes de produit. Ce sont désormais les responsables de segments stratégiques en liaison avec le conseiller de synthèse (expert, présent dans tous les projets de R-D, mais dont le poids en la matière tend à diminuer). L'entreprise E quant à elle bénéficie d'une organisation "matricielle" qui fait apparaître trois types de responsables de développement : des responsables de développement sectoriel, des responsables de développement thématique, et des responsables de développement que nous avons qualifié de "concentrique" dans la mesure où ils exercent leur activité sur plusieurs secteurs et thèmes de la matrice.

b) Les instances formalisées (non permanentes)

Des instances de "recherche" et d'innovation relativement nombreuses, souvent ad hoc, peuvent être mises en œuvre en supplément des départements et structures formalisés. Ces formules ne se substituent pas à ces derniers : elles leur sont simultanées, les complètent, et peuvent même les concurrencer dans certains cas.

On peut citer de manière non exhaustive un certain nombre d'exemples de ces formules.

1) La recherche au sens large peut être réalisée dans le cadre de comités de direction. Cette formule est caractérisée par le fait que ces comités de direction ne se contentent pas (comme c'est fréquemment le cas ailleurs) de prendre la décision d'initialiser un processus de R-D-Innovation, mais qu'ils le mettent aussi en œuvre eux-mêmes.

2) Quand un consultant émet une idée intéressante, il peut être détaché provisoirement et obtenir les ressources nécessaires afin de la développer. Ce "détachement" peut avoir pour objet de formaliser une solution particulièrement originale apportée à un problème du client. Dans certains cabinets, cette démarche est intitulée "mission interne". Un seuil critique en terme de temps de travail est alors défini au-delà duquel une mission interne est lancée (dans notre étude de cas consacrée à un cabinet de conseil appartenant à un réseau international d'audit et de conseil, ce seuil était de 40 heures). Ce seuil fixe la limite entre l'activité de recherche et d'innovation diffuse et informelle, et l'activité formalisée.

3) Quand il s'agit de contrats particulièrement difficiles (jugés potentiellement sources d'innovations), le cabinet peut constituer suivant le degré de difficulté soit des "équipes d'appui" soit des "creusets de développement" selon la terminologie d'un conseil en stratégie. Ces formules sont définies de la manière suivante :

Les "équipes d'appui" sont mise en place dans le cas de contrats jugés difficiles, réellement nouveaux pour le consultant. Elles peuvent prendre en charge cette réflexion fondamentale (éventuellement de type recherche) à laquelle ne peut se consacrer réellement un consultant impliqué dans un contrat. L'intervention de l'équipe d'appui n'est pas facturée au client. Elle est le signe, pour ce dernier, que le problème qu'il soumet est nouveau pour le consultant.

Les "creusets de développement" sont quant à eux des réunions de "brainstorming" plus informelles. Elles se déroulent sous l'égide des responsables de "produit".

4) Face à des thèmes nouveaux, les cabinets peuvent développer des "centres de compétences" provisoires destinés au transfert de savoirs au sein de l'organisation.

5) Afin d'anticiper les problèmes et de résoudre les questions difficiles, on constate un recours croissant aux clients eux-mêmes. La pratique des "*user groups*" s'est largement développée dans les grands cabinets de conseil en informatique, depuis quelques années. Les nombreux "observatoires" développés notamment par les cabinets d'études semblent relever de cette même logique d'utilisation du client.

c) L'activité individuelle, informelle

Les instances formalisées, qu'elles soient permanentes ou non, ne suffisent pas, y compris dans les plus grands cabinets, à expliquer tout l'output de R-D-innovation. En effet, les fonctions

reconnues à ces départements formalisés et notamment l'expertise, la veille, le développement sont également réalisées de manière individuelle et informelle partout dans le cabinet. Dans le conseil, pour des raisons spécifiques à ce type d'activité, une grande partie de la recherche et de l'innovation est individuelle et informelle, réalisée sur le temps résiduel ou facturée dans le cadre d'un contrat.

Si l'espace de production des innovations est diffus dans les cabinets de conseil, on constate également des pratiques de répartition du processus d'innovation sur différents clients, comme en témoignent notamment, les propos suivants d'un important conseil en marketing français :

"J'ai mis au point une petite innovation en vingt heures sur quatre ou cinq missions chez des clients. C'est donc en fait eux qui ont financé l'innovation, et c'est souvent le cas. Il n'y a pas d'investissement en général de notre part, il y a beaucoup de détournements (ou affectations, allocations) d'un temps facturé chez le client à la mise au point d'une méthodologie qui lui est présentée comme étant une méthodologie adhoc, mais qui en fait reste la propriété de celui qui l'a mise au point".

	Structures formalisées et permanentes	Instances formalisées non permanentes	Activité individuelle informelle
Entreprise A (conseil en recrutement)	- le centre d'"évaluation et de développement" - instauration de zones de challenge individuelles	oui	oui
Entreprise B (conseil juridique)	- département d'études et de recherches doctrinales - "cellule financière"	oui	oui
Entreprise C (conseil en marketing)	non une politique d'enveloppe horaire de R-D a avorté	non	oui
Entreprise D (conseil en management)	organisation en ligne de produit et segments stratégiques + conseiller de synthèse	oui, équipes d'appui, creusets de développement	oui
Entreprise E (conseil en management)	- responsables de développement sectoriel - responsable de développement thématique - responsables de développement "concentrique" - sous-structure "recherche" développée puis abandonnée	oui	oui
Entreprise F (service et conseil en informatique)	organisation par projets	oui, centres de compétences	oui

Tableau récapitulatif : Les instances de recherche-développement et d'innovation dans les entreprises de notre échantillon

B) Quelles instances pour quelles formes ?

Notre objectif est ici de tenter de croiser les différentes formes d'innovation et les différentes instances de R-C-D-I. Il s'agit de répondre à la question : "qui produit quoi en terme de RCDI ?"

Un tel croisement n'est pas possible dans le cas des entreprises A (conseil recrutement), C (conseil en marketing), F (service et conseil en informatique), pour les raisons suivantes :

- dans l'entreprise A, nous avons centré notre analyse sur un département spécialisé dans le développement de tests d'évaluation. D'autres types d'innovations existent dans le conseil en recrutement (cf. §I) dont il faudrait savoir qui les produit.
- dans l'entreprise C, l'innovation est essentiellement individuelle et informelle. Une tentative de formalisation sous la forme d'un budget de R-D a échoué.
- l'entreprise F est une filiale de recherche organisée en groupe de projets de recherche. D'autres instances d'innovations existent dans le groupe qu'il faudrait étudier si l'on veut établir un croisement entre les formes et les instances de R-C-D-I.

En ce qui concerne les entreprises B (conseil juridique), D et E (conseils en management), on peut tenter les croisements suivants :

Entreprise B (conseil juridique)

Types de R-C-D-I	Principal acteur
innovation ad hoc	équipe de consultants de terrain + client
nouveau "service"	décision du Directoire, mission confiée à un individu ou à un groupe de consultants
recherches et études doctrinales	département de recherches et études doctrinales + n'importe quel consultants de manière informelle
veille technologique	- cellule financière - département de recherches et d'études doctrinales - n'importe quel consultant de manière informelle

Entreprise D (conseil en management)

Types de R-C-D-I	Principal acteur
innovation ad hoc	équipe de consultants de terrain + client + éventuellement une équipe d'appui ou creuset de développement + conseiller de synthèse
formalisation de l'expertise (méthodologie)	chef de segment stratégique concerné + conseiller de synthèse
nouveau "champ"	décision de la DG qui désigne les acteurs + conseiller de synthèse
recherche	informelle + conseiller de synthèse

Entreprise E (conseil en management)

Types de R-C-D-I	Principal acteur
innovation ad hoc	équipe de consultants de terrain + client
formalisation de l'expertise (méthodologie)	- responsable de développement sectoriel - responsable de développement thématique - responsable de développement "concentrique"
nouveau "champ"	responsable de développement sectoriel
recherche	informelle

Nous nous sommes intéressés dans l'analyse précédente essentiellement aux acteurs internes de l'innovation dans les firmes de conseil. Mais celles-ci peuvent collaborer avec des acteurs externes. Nous consacrons le tableau suivant à l'énumération de ceux-ci dans le cas des entreprises de notre échantillon.

Entreprise A (conseil en recrutement)	Université
Entreprise B (conseil juridique)	Institutions légiférantes
Entreprise C (conseil en marketing)	
Entreprise D (conseil en management)	Maison-mère, maisons soeurs, chercheurs et penseurs associés
Entreprise (conseil en management)	Universités, cabinets de conseil étrangers, doctorants boursiers (notamment cifre)
Entreprise F (conseil en informatique)	Doctorants boursiers, maison-mère, diverses organisations et entreprises de différents secteurs

Bibliographie

- Barcet A., Bonamy J., Mayère A. (1987), *Modernisation et innovation dans les services*, rapport pour le Commissariat Général du Plan.
- Bennett (1983), *Management Research : Guide for Institutions and Professionals*, BIT, Genève
- Bressand A., Nicolaïdis K. (1988), Les services au coeur de l'économie relationnelle, *Revue d'économie industrielle*, 48, 1er trimestre.
- Furnham A., Pendleton D. (1991), The Academic Consultant, *Journal of General Management*, vol. 17, n°2, hiver.
- Kline S., Rosenberg N. (1986), *An Overview of Innovation*, in Landau R., Rosenberg N. (eds), *The Positive Sum Strategy : Harnessing Technology for Economic Growth*, National Academic Press, Washington DC.
- Kubr M. (1988), *Management Consulting : a Guide for the Profession*, BIT, Genève.
- McGivern C. et Fineman S. (1983), Research and Consultancy : Towards a Conceptual Synthesis, *Journal of Management Studies*, 20, 4.

ETUDES DE CAS

**L'ENTREPRISE A : CONSEIL EN RECRUTEMENT ET GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES
(C.C. rencontrée en 1989 et en 1993)**

I. Caractéristiques générales de l'entreprise

L'entreprise A est une firme britannique créée en 1943. Elle compte 2900 personnes et est présente dans 20 pays. Sa filiale française, fondée en 1962, réunit 150 personnes réparties entre Paris, Lyon, Lille, Strasbourg, Nantes, Toulouse, Aix-Marseille et Bordeaux. Son chiffre d'affaires en France est de 100 MF.

Cette firme exerce en France trois activités :

- le recrutement;
- le conseil en ressources humaines au sens le plus large du terme;
- la production et la mise en oeuvre d'outils d'évaluation de la personnalité professionnelle. Cette activité est exercée dans un département intitulé "centre d'évaluation et de développement", qui a fait office pendant une certaine période de véritable département de "R-D". C'est sur lui que nous avons concentré notre analyse.

II. Formes et types d'innovations rencontrées

La recherche-conception-développement-innovation (R-C-D-I) du "centre d'évaluation et de développement" porte essentiellement sur les outils d'évaluation de la personnalité professionnelle. Il s'agit d'instruments d'aide au recrutement, à la gestion des personnes recrutées et de leurs compétences. Ces instruments sont destinés aux directions des ressources humaines. Il faut noter que si les industriels mettent au point des produits tangibles, et s'il y a, dans ce type d'activités de service, production d'éléments tangibles (outils, méthodes, packages), il s'agit aussi de transmettre une philosophie et un état d'esprit.

1) L'innovation dans ces différents domaines consiste à adapter au contexte français des outils qui existent déjà dans des filiales étrangères du groupe. Il y a des efforts créatifs d'adaptation de ces outils à la "culture" française. On peut, dans certains cas, parler d'innovation (d'adaptation) de produit au sens quasi-industriel (exemple : Papi). Ce produit est "marchandisé". Un indice de

cette situation est fournie par le fait que si en théorie on peut vendre, céder les droits d'utilisation, ou appliquer soi-même le produit, il s'avère qu'en chiffre d'affaires, la commercialisation l'emporte sur l'intervention. Autrement dit, l'aspect vente de marchandises l'emporte sur l'aspect prestation de service.

2) L'innovation d'amélioration de produits existants est souvent un cas particulier du précédent.

3) L'innovation peut prendre la forme de la mise au point de produits "formation" : conception de stages sur des thèmes intéressants.

4) Un axe transversal est celui de l'innovation par association de "produits" existants ou "dissociation" (autonomisation d'un "produit" sorti d'un tout). Exemple : le produit "évaluation-reconversion" (cf. § IV).

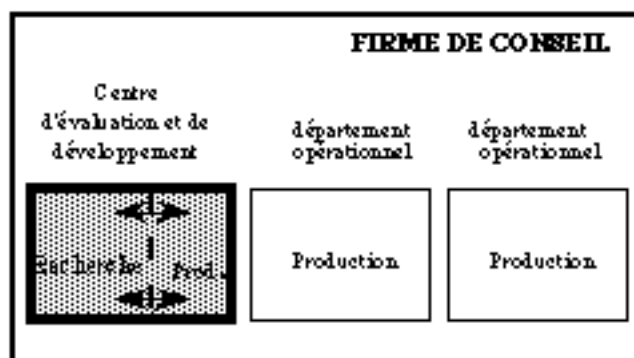
5) Paradoxalement, l'informatique joue un rôle limité dans le processus de R-C-D-I de ce département. Ce cabinet, l'un des premiers en Europe, n'utilise pas de techniques informatiques pour faire remplir ses questionnaires. Certains de ses concurrents le font en France, mais surtout à l'étranger. Notre interlocuteur quant à lui n'en voit pas l'intérêt, pas même en terme de gain de temps. En tous les cas, l'authentique capacité d'innovation du cabinet (et du métier) ne se trouve pas là, selon lui.

III. Organisation des activités de R-D et des processus innovants

1) Le centre d'évaluation et de développement

Lors de notre premier entretien dans ce cabinet en 1989, ce "centre d'évaluation et de développement" nous avait été présenté comme une espèce de département de R-D. C'est en effet une structure qui jouit d'une existence formelle dans l'organisation du cabinet, qui est constituée en département individualisé. Elle assure à la fois des fonctions de production et des fonctions de "recherche" au sens large (veille, expertise, développement, adaptation). Elle est un centre de profit et exerce également une activité de recherche permanente qui est financée par l'activité de production. Autrement dit, la coexistence de l'activité de recherche et de l'activité opérationnelle obéit à la fois à une logique technique (le client est le centre d'expérimentation) et à une logique économique d'autofinancement.

Nous avons schématiquement représenté le modèle d'innovation qui en découle de la manière suivante :



Le nouvel entretien que nous avons effectué avec le même interlocuteur (CC) en 1993 (4 ans après le premier) nous amène à reconsidérer certains éléments :

- Ce département "d'évaluation et de développement" est né en 1984 avec le but initial de commercialiser une innovation d'adaptation réalisée par CC, à savoir l'inventaire de personnalité (Papi). Dès le début, l'objectif était de ne pas en rester à ce seul produit, mais d'engager une politique de diversification : d'élaborer d'autres produits qui prendront la relève de Papi ou qui lui seront complémentaires. D'un produit en 1984, on passe à 7 en 1989. L'effectif du département est de 11 en 1989. Cette fonction recherche a donc été confiée (ou a incombé, il s'agit d'un constat a posteriori) à un département spécialisé dans une prestation particulière à savoir l'"évaluation".

- Aujourd'hui, CC ne dirige plus ce département. Il est redevenu un département strictement opérationnel. L'aspect créatif s'est sensiblement atténué, voire a disparu. En revanche, CC a créé un autre département (3 personnes) afin de commercialiser le nouveau produit qu'elle a mis au point (produit de formation cette fois : Ecoforming).

2) Collaborations extérieures (de ce département d'évaluation et de développement)

- Collaborations avec un universitaire de la Sorbonne avec qui CC a expérimenté des tests sur des promotions d'étudiants;
- Echanges d'informations régulières avec le responsable du DESS de psycho-sociologie de l'Université d'Aix-Marseille qui envoie des stagiaires et sollicite les membres du cabinet pour des jurys de thèse;

- Relations privilégiées avec certains clients très réceptifs à l'innovation. Ces derniers sont systématiquement contactés lors du lancement de nouveaux produits.

3) Les étapes du processus d'innovation (cf les études de cas)

De manière générale l'innovation est un processus plutôt informel. Il n'y a pas de stratégie délibérée. Les différents projets relèvent d'initiatives personnelles.

IV. Etudes de cas d'innovation

1) L'inventaire de personnalité (Papi)

1) Description du produit

1.1 Définition et degré de nouveauté

Papi est un test conçu par un psychologue américain dans les années soixante. Il se distingue radicalement des tests classiques parce qu'il ne dure que 10 à 15 minutes. Il se corrige immédiatement et donne lieu à un feed back. En raison de sa simplicité et de sa discrétion (il ne touche que la personnalité professionnelle), il est généralement "bien vécu" par le candidat. Ce produit diminue de manière sensible les risques d'erreur de recrutement.

Il s'agit de l'innovation d'amélioration d'un outil existant. L'effort d'amélioration a été exercé à plusieurs niveaux :

- meilleure traduction de cet outil;
- étalonnages réguliers de manière à pouvoir situer chaque candidat par rapport à sa population d'appartenance;
- meilleure interprétation;
- meilleure formation dispensée aux utilisateurs de l'outil.

1.2 Succès

Le mode de commercialisation adopté pour ce produit n'est pas la vente, mais la cession aux entreprises clientes des droits d'utilisation dans le cadre d'un contrat de licence annuel, renouvelable par tacite reconduction. Papi a connu un grand succès commercial et très rapidement CC a dû recruter et constituer un département pour prendre en charge ce seul produit. Ce département a été intitulé "centre d'évaluation et de développement". Aujourd'hui (en 1993), il

regroupe quinze personnes dont dix consultants. Le taux de fidélisation de ce produit est important.

2) Processus d'innovation

2.1 Genèse de l'idée

Papi existe mais est l'objet d'un certain mépris et n'est pas utilisé en France. CC lui porte un jugement plus favorable, et cela d'autant plus qu'elle sait que dans la maison-mère, en Angleterre, il est commercialisé avec un grand succès.

2.2 Acceptation de la mission

Elle réussit à convaincre le directeur-général, incrédule, d'accepter l'expérience de la commercialisation de ce produit en France.

2.3 Travail amont

Ses collègues sont persuadés de l'échec d'un tel projet : elle commence donc le travail seule. Le travail amont comporte les tâches suivantes : séjour de recueil d'informations et de documentations auprès de la maison mère britannique, traduction en Français de certains tests qui ne l'étaient pas encore, mise au point de toute la formation liée au produit.

2.4 Test

Il n'est pas effectué de test. Cela ne se justifie pas vraiment puisque il s'agit d'un produit qui est déjà commercialisé ailleurs. Mais, durant la première année de commercialisation, il est amélioré en permanence.

2.5 Travail aval

CC met au point elle-même toute la stratégie commerciale et marketing : positionnement du produit, contenu des présentations commerciales, etc. Et surtout, elle conçoit tout ce qui doit accompagner ce produit, c'est-à-dire le suivi du client et la nature de la philosophie à faire passer (pour ne pas en rester à la simple vente d'une marchandise).

2.6 Commercialisation

Les premières cibles visées par mailing sont les filiales des sociétés anglaises dont on imagine que les maisons mères sont déjà utilisatrices du produit.

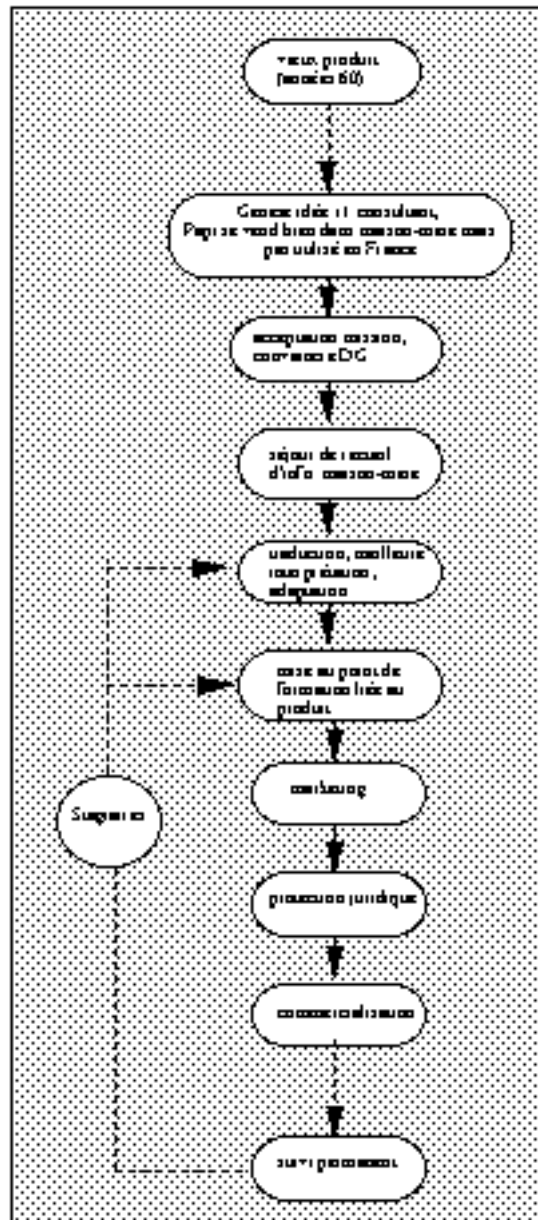
2.7 Protection

Papi est protégé juridiquement (exclusivité du droit d'utilisation). Il a déjà été utilisé de manière illicite par d'anciens consultants de l'entreprise A. En général, des injonctions écrites suffisent

pour que les documents soient restitués. Quand il s'agit d'entreprises, le plus souvent l'affaire se dénoue par un contrat de régularisation. Ce produit n'est pas vendu aux concurrents.

2.8 Suivi

C'est un produit qui fait l'objet d'un suivi permanent. Tous les ans, des études liées à ce produit sont confiées à des stagiaires, étudiants en psychologie, et les résultats sont communiqués aux clients.



Processus de production de Papi

2) *Formation à l'entretien*

Ce produit découle du précédent. C'est une innovation par dissociation ("unbundling"). Il est né, pendant les séances de formation à l'utilisation du Papi, du constat de la difficulté qu'ont les clients à restituer l'information. Ce n'est pas un produit très original car il en existe un certain nombre de ce type sur le marché. Il a connu de nettes améliorations au cours de la première année de lancement.

Il y a un caractère de complémentarité ou des relations de causalité entre la plupart des produits élaborés par ce département. Tout se passe comme s'il suffisait d'exploiter une "trajectoire naturelle" (au sens de Nelson et Winter) des produits de l'évaluation.

3) *Biodata*

1) Description du produit

1.1 Définition et degré de nouveauté

Biodata est un produit développé par la filiale allemande du groupe. C'est une technique de présélection qui intervient en amont du recrutement. Elle s'adresse aux entreprises qui recrutent beaucoup de jeunes diplômés débutants. Ces entreprises, en effet, reçoivent des milliers de lettres de candidatures spontanées de jeunes ingénieurs que rien ne différencie a priori (mêmes formations, absence d'expérience) et qui ne peuvent tous être reçus en entretien, pour des raisons économiques. Biodata est une méthode rationnelle de présélection qui permet une économie importante de temps et d'argent.

1.2 Succès

Ce n'est pas un produit qui est beaucoup vendu parce qu'il répond à une demande très spécifique émanant de très grandes entreprises. L'entreprise A est en position de monopole sur ce produit en France.

2) Processus d'innovation

2.1 Genèse de l'idée

Ce produit connaît un certain succès en Allemagne mais n'existe pas en France.

2.2 Adaptation du modèle allemand

Le modèle allemand était trop lourd, il a donc fallu l'alléger. Les Allemands interrogeaient par questionnaire une population de salariés particulièrement adaptés au contexte de l'entreprise et une autre population qui l'était moins (dont l'entreprise n'était pas satisfaite et qu'elle leur désignait). Ils comparaient l'écart, et cela leur permettait d'apurer leur questionnaire. La filiale française a supprimé cette composante délicate du produit.

2.3 Participants

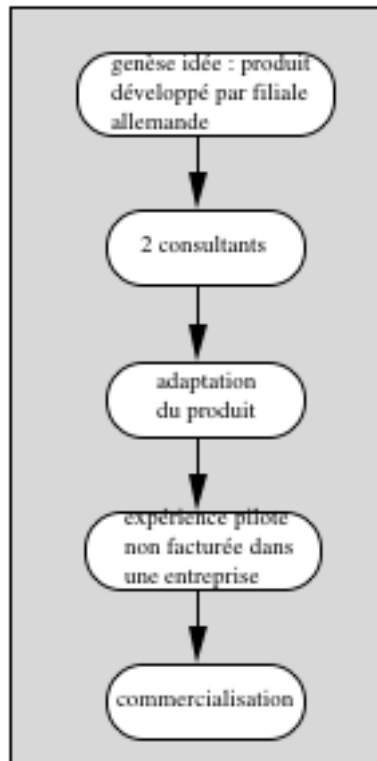
CC n'a pas travaillé seule : elle a été secondée par une autre consultante qui s'est fortement impliquée dans le processus.

2.4 Test

Avant de lancer Biodata sur le marché français, ce produit a été testé dans une entreprise. Une expérience pilote a été effectuée qui n'a pas été facturée au client.

2.5 Commercialisation : exemple Citroën

Citroën soumet à l'entreprise A son problème de gestion des présélections. Cette entreprise reçoit en effet chaque année, entre avril et juin, 3000 candidatures spontanées de jeunes ingénieurs débutants. Elle n'en recrutera en moyenne qu'une trentaine. Pour construire un questionnaire de présélection, le consultant commence par faire l'analyse de la culture de l'entreprise, des critères de réussite et de bonne adaptation. Ce travail est effectué sur la base de documents internes et d'interviews. Le questionnaire est testé en interne sur une population de personnes qui répondent particulièrement bien aux critères de l'entreprise. Il est ensuite envoyé aux candidats.



Processus de production de Biodata

4) "Assesment Centers"

1) Description du produit

1.1 Définition et degré de nouveauté

Ce sont des techniques d'évaluation "comportementales" qui consistent à mettre les candidats dans des situations concrètes, proches des situations professionnelles réelles. Ces simulations en temps limité permettent d'analyser les réactions des candidats.

Dans ce cas également, la nouveauté du produit est relative. Il existe déjà aux Etats-Unis, et dans la filiale allemande du groupe.

1.2 Succès

Actuellement, le cabinet est leader en la matière en France. Récemment, il a obtenu de Renault une commande de mille évaluations intégrant cette technique, à effectuer en l'espace de trois semaines.

2) Processus d'innovation

2.1 Travail préliminaire individuel d'information et de documentation

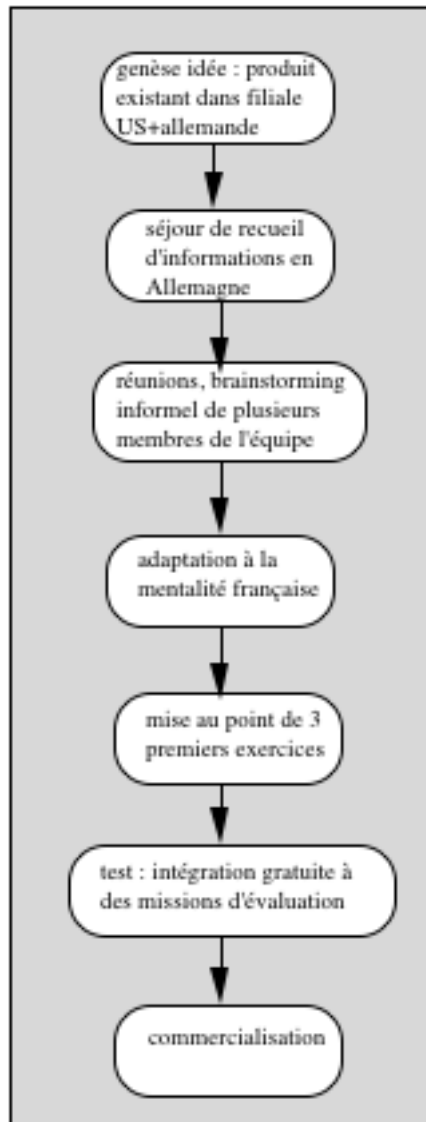
CC a été moins personnellement impliquée dans ce cas. Elle a délégué la tâche à l'un des membres de son équipe qui était particulièrement attiré par ce type de produit. Ce collaborateur a effectué un stage en Allemagne. Il y a observé le processus de production de ce produit-service et en est revenu avec de la documentation et des idées.

2.2 Travail collectif informel

A son retour, un travail collectif a été réalisé (réunions, "brainstorming" de plusieurs membres de l'équipe) pour tenter d'adapter ce produit à la mentalité française. Trois premiers exercices ont ainsi été mis au point (c'est-à-dire adaptés).

2.3 Test

Ces trois premiers exercices ont été testés de la manière suivante. Ils ont été intégrés gratuitement à certaines actions d'évaluation effectuées pour des clients. Ce test n'est pas réalisé à l'insu du client (comme cela peut se produire dans certains cas). Au contraire, celui-ci est mis dans la confiance, et il bénéficie d'une prestation supplémentaire gratuite.



Processus de production d'"assessment centers"

5) *Ecotraining*

1) Description du produit

1.1 Définition du produit

C'est un stage de formation portant sur les liens entre l'hygiène de vie, la gestion du stress et l'efficacité professionnelle.

1.2 Degré de nouveauté

Contrairement à certains des exemples évoqués précédemment, ce produit n'existe dans aucune filiale du groupe. C'est un produit réellement nouveau, au moins dans son contenu. D'autres cabinets commercialisent ce type de service mais de manière différente avec un contenu différent.

1.3 Succès

C'est un produit qui a subi une croissance très importante, et qui est arrivé maintenant à une phase de maturité. Aujourd'hui, il n'a plus le succès qu'il mérite en raison de la mauvaise conjoncture qui conduit les responsables de formation dans les entreprises à le considérer comme un produit de luxe.

2) Processus d'innovation

2.1 Genèse de l'idée

Remarque : quand nous avons rencontré CC, la première fois en 1989, elle avait déjà cette idée à l'esprit : ce n'était alors qu'un projet. C'est une idée qui a mûri dans la tête de CC. Depuis plus de dix ans, elle s'intéresse à titre personnel à toutes les techniques de bien-être, d'équilibre, de prévention, de relaxation, etc.

2.2 Acceptation mission

Elle se décide à un moment donné à en faire un produit commercialisable.

2.3 Travail préliminaire de lecture d'analyse de réflexion (post-acceptation mission)

CC a travaillé de manière intuitive. Elle a beaucoup lu et suivi de nombreux stages. C'est un travail qui s'apparente à celui d'un chercheur en sciences sociales. Bien évidemment, ce travail de lecture et de réflexion n'est que la partie émergée de l'iceberg, si l'on considère le caractère particulier de la genèse de l'idée (cf §2.1). C'est celui-ci seul qu'il faudrait comptabiliser si l'on veut évaluer la durée du processus de production de cette innovation. On peut établir une analogie avec le problème de la la définition des frontières d'un réseau techno-économique (au sens de Callon). Les limites de ce produit comme réseau techno-économique sont difficiles à tracer.

2.4 Réalisation d'une étude sur le stress

Cette étude a fait l'objet de nombreuses présentations dans les médias. C'est là une dimension intéressante des processus de R-C-D-I dans ce type d'activité (rencontrée aussi dans certaines des autres catégories de conseil). Ces études relèvent d'une politique de marketing et constituent en

même temps une étape du processus de "recherche". Ce double phénomène est également présent dans les grands cabinets internationaux : cf. le cas de McKinsey s'appropriant des travaux de recherche sur la productivité dans les services réalisés par des universitaires.

2.5 Résultat

Le résultat du processus est un stage de formation de trois jours qui fait la synthèse de toutes les connaissances intéressantes accumulées par CC. La philosophie générale du stage est de bannir la dimension intellectuelle en travaillant davantage la dimension somatique. Ce type de produit doit en effet s'adresser au corps et non à l'intellect qui est déjà suffisamment sollicité dans l'entreprise. Une première version du produit a été inscrite sur papier. Elle constitue le prototype.

2.6 Test

Ce prototype a fait l'objet de plusieurs expérimentations internes sur le personnel du cabinet avec l'accord de la direction. A l'époque, le marché était porteur et le cabinet en forte croissance : il n'y a donc pas eu de difficulté à pratiquer cette expérimentation. Ceci signifie qu'aujourd'hui, en période de récession du marché du conseil en recrutement, on aurait négligé le test. Il apparaît ainsi que, dans de nombreux cas, celui-ci revêt un caractère facultatif.

2.7 Version finale

Grâce aux remarques et aux suggestions de ses collègues, CC adapte son produit et l'améliore.

2.8 Commercialisation

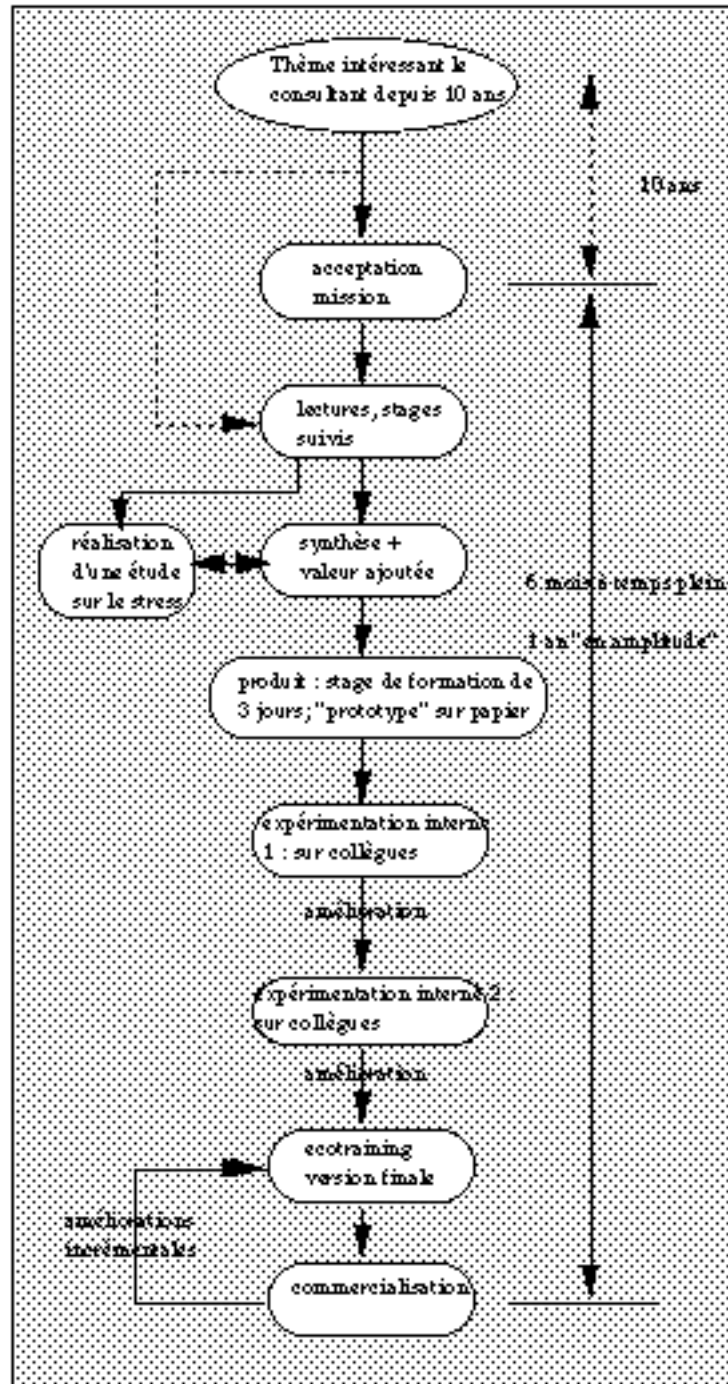
CC commence à vendre (animer) les stages, seule. Elle recrute ensuite un jeune consultant qui a des connaissances complémentaires aux siennes tout en partageant la même philosophie du produit. Avec l'aide de celui-ci, elle continue à améliorer le produit de manière incrémentale.

2.9 Protection

Ce produit est difficile à protéger car "ce n'est en définitive qu'un ensemble de bons conseils". Si le concept se propage, ce peut être bénéfique pour l'image du cabinet. Cela dit, c'est un produit très difficile à copier dans la mesure où, derrière ces techniques, "il y a tout un savoir-faire et tout un savoir-être". Comment, en détournant quelques documents, reconstruire et intégrer tout le travail effectué par CC ? Par ailleurs, dans ce type de produit, c'est aussi la crédibilité personnelle du consultant qui compte.

Durée

Il est difficile d'évaluer la durée d'un projet quand on fait de la conception de manière informelle. Il y a, comme l'exprime CC, "tout un travail au niveau inconscient". En comptabilisant à partir du moment où CC a une idée assez claire de ce qu'elle désire, et en tenant compte des phases d'expérimentation sur les collègues, ce projet aura duré six mois à temps plein (un an en "amplitude").



Processus de production d'Ecotraining

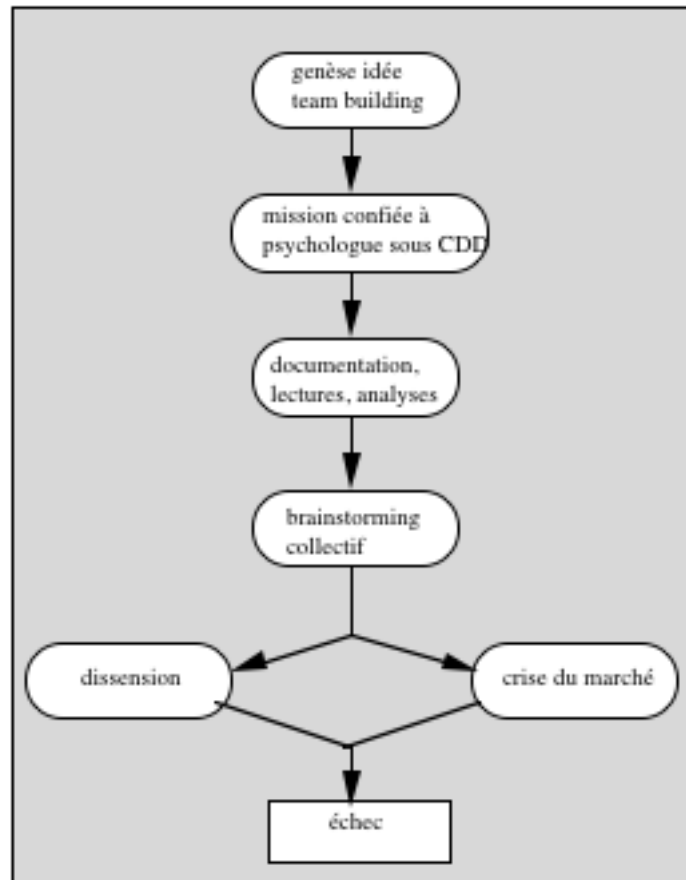
5) Evaluation-reconversion

C'est un projet en cours qui devrait prendre peu de temps : une quinzaine de jours. Il s'agit d'un stage de formation d'une semaine qui devrait intégrer plusieurs des produits actuels de l'entreprise et notamment une évaluation approfondie, l'outil d'aide à la mobilité professionnelle, les techniques de PNL (programmation neuro-linguistique). Il s'agit d'une innovation par association (bundling).

6) Exemples d'échecs

Il n'y a pas vraiment d'échec à proprement parler, mais plutôt des produits qui n'ont pas encore abouti. Il s'agit de réflexions qui ont été interrompues, mais qui pourraient être reprises. Autrement dit, la notion d'échec de l'innovation prend une signification particulière dans ce type d'activité.

Il y a deux ans (en 1991) le groupe de CC a repéré le thème du "team bulding" et souhaité créer un produit de ce type. Un jeune psychologue sur contrat à durée déterminée a été chargé de rassembler de la documentation sur ce thème. Il a ainsi lu une grande quantité de livres et en a présenté la synthèse à l'ensemble des membres de l'équipe, qui ont réfléchi conjointement. Le projet a échoué parce que les avis étaient trop opposés. Par ailleurs, il a été victime de la crise du marché du conseil en recrutement.



Processus de production de team building

V. Éléments complémentaires

1. Sources (déterminants) de la R-C-D-I

- écoute des besoins du client, interaction avec lui. Quand un besoin est ressenti à plusieurs endroits différents le processus peut s'enclencher;
- demande exprimée par le client;
- projets personnels des consultants (chacun a un domaine personnel de "challenge").

2. Freins à la R-C-D-I

Le manque de temps : le fait de devoir être à la fois innovateurs et producteurs.

3. Autres remarques

Dans les différents "produits" décrits dans le paragraphe précédent, s'il n'y a pas toujours une activité de recherche en tant que telle, il y a souvent une activité de conception. Or la conception peut être une composante de la R-D selon le manuel de Frascati.

**INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES ISSUES DE PRECEDENTS ENTRETIENS
REALISES DANS LE CONSEIL EN RECRUTEMENT SUR LE THEME DE
L'INNOVATION**

**L'ENTREPRISE A1 : CONSEIL EN RECRUTEMENT
(entretien réalisé en 1989 avec JPL et JD, Etudes supérieures en psychologie)**

I. Caractéristiques générales de l'entreprise

L'entreprise A1 est un cabinet français de conseil et de formation en gestion des ressources humaines. Créée en 1963, elle compte 15 consultants. Elle a constitué en 1987 une joint-venture avec un cabinet anglais. Ce dernier, créé en 1977, est présent dans 14 pays, compte 70 consultants et est spécialisé dans la conception et l'utilisation des outils d'évaluation : tests psychologiques, etc.

La joint-venture exerce principalement deux activités :

- 1) Elle fournit des études, des outils et du conseil (au sens le plus large du terme) à des individus (en cours, ou en début de carrière).
- 2) Elle fournit des services aux entreprises. Cet aspect de l'activité correspond essentiellement à du transfert de technologie, selon l'expression de nos interlocuteurs. Il s'agit d'apporter à l'entreprise un outil, et de former les responsables des ressources humaines à l'usage de cet outil. Ce transfert de technologie consiste en général en une formation de 4 jours, suivie d'un jour de feed-back après 3 à 6 mois.

II. Formes et types d'innovations rencontrées et études de cas

Remarques générales :

- Une des principales différences entre les produits (d'évaluation) de ce cabinet et ceux de l'entreprise A est l'usage systématique de l'informatique dans le premier cas. Papi, le principal "produit" de l'entreprise A, n'est pas par exemple un questionnaire informatisé.
- Comme dans l'entreprise A, l'essentiel de l'innovation est de l'innovation d'adaptation de produits existants dans la société anglaise (redéfinition des normes notamment). La branche anglaise dispose de plus de 50 questionnaires. Pour l'instant (dans la mesure où l'association est

relativement récente), n'ont été sélectionnés que les outils les mieux adaptés à la demande des clients français (quatre en 1989). Mais le vivier d'innovations d'adaptation est important.

- La plus grande partie de l'innovation est une activité de "réhabillage". "Notre innovation, c'est du réhabillage. Il y a du réhabillage car il y a des courants et des modes. Il y a eu l'analyse transactionnelle, tous les courants humanistes, la psychanalyse".

- L'innovation peut provenir de la dissociation d'un "package" ou de l'association de différents tests. Tous les produits peuvent être vendus de manière autonome, ou combinés les uns aux autres.

- Un autre axe d'innovation consiste à développer des tests de personnalité, spécifiques à un population-cible donnée (exemple les vendeurs).

- Une innovation incrémentale est issue de l'affinement statistique des données. Dans ce cas, des procédures rétroactives de collecte de données sont mises en place dans les entreprises clientes. Ces dernières deviennent ainsi un champ permanent d'expérimentation.

1) profils de personnalité dans l'entreprise

"Nous travaillons essentiellement sur disquette pour la raison simple que notre questionnaire regroupe 486 thèmes. C'est des clés dans tous les sens. C'est traité directement sur écran sous forme de 4 items à hiérarchiser ensemble. On a 120 questions qui comportent 30 dimensions de personnalité qui se regroupent sur : mode de relation, mode de pensée, sentiment, émotion. Dans Papi, les dimensions sentiment, émotion sont moins développées.

Nous avons un deuxième programme sur la même disquette qui sort dans un groupe à tâche, le mode de collaboration de l'individu (plutôt créatif, plutôt finisseur), son style de management quand il est en position hiérarchique et son style de participation quand il est en position subordonnée. C'est un questionnaire qui a été étalonné sur 30 000 personnes et qui a une fiabilité de 0,87 à 0,90. Avant de le vendre il a fallu 3 ans de recherche. C'est donc un instrument fiable et efficace. En plus des 30 dimensions de personnalité, ce questionnaire sort une échelle de cohérence qui permet de mesurer, par un programme interne, si le candidat n'a pas tendance à se montrer sous un jour meilleur.

Ces questionnaires sont vendus, après formation, aux responsables d'entreprise. Ça tourne dans différentes grandes entreprises françaises. C'est vendu par paquets de 50. Une fois ces paquets terminés, ils nous renvoient les disquettes qui sont reversées de manière anonyme et statistique dans la base de données pour sortir des normes (norme générale pour la population managériale française, normes particulières pour certains secteurs d'activité). L'innovation est toujours en marche dans la mesure où, dès qu'on a suffisamment de données, on sort une nouvelle série de normes, on peut donc, avec les mêmes résultats, affiner la position d'un candidat sur une grille de référence de population typée. Ce questionnaire dure de 40 à 60 minutes."

2) Tests d'aptitudes à des raisonnements verbaux et numériques

Le produit précédent (profil de personnalité dans l'entreprise) est affiné par d'autres tests qui ne sont plus des profils de personnalité psychologiques, mais des tests d'aptitudes à des raisonnements verbaux et numériques.

3) *Profils de personnalité de vendeurs*

Un troisième type de produit était en cours d'achèvement en 1989. Il s'agissait d'un questionnaire de 20 minutes qui devait permettre d'évaluer les profils de personnalité de vendeurs. Le travail consistait à normer ce produit dans une version adaptée à la population française.

4) *Autre projet : "définition de poste"*

Quand nous l'avons interviewée en 1989, l'équipe travaillait au développement d'un nouveau produit (toujours sur logiciel) qui devait permettre en 30 minutes de définir l'ensemble des dimensions humaines, techniques, etc. permettant de décrire un poste de travail précis. Cette recherche devait se poursuivre encore pendant un an.

"On s'est rendu compte que les entreprises ont un outil extrêmement précis et pointu pour déterminer les 30 dimensions de la personnalité de l'individu. Mais elles n'ont aucune méthode pour déterminer les caractéristiques du poste à pourvoir. Il y a donc une forte demande pour une méthode capable de déterminer les postes. Ceci est fait actuellement par le cabinet Hay, avec des méthodes qui sont extrêmement lourdes et que toutes les entreprises ne peuvent se permettre. D'où l'intérêt de développer des méthodes plus légères et plus souples. Quand il y a un changement de structure, on pratique une intervention lourde type Hay ou autre chose (selon le pays). Mais s'il y a une évolution du marché 15 jours après, on utilise nos méthodes souples, d'autant plus qu'elles sont sur disquettes, à un prix raisonnable (un profil de personnalité coûte moins cher que la moyenne des graphos). Le prix de la méthode de redéfinition de postes n'a pas encore été fixé puisque la recherche n'a pas encore été achevée. Il devrait néanmoins être du même ordre. Cette méthode permettra de redéfinir un poste très rapidement et d'une façon plus précise qu'une discussion informelle avec un chef de service qui bien souvent ne sait pas très bien ce qu'il veut."

III. Organisation des activités de R-C-D et des processus innovants

Nos deux interlocuteurs se définissent comme constituant une espèce de département de R-D.

Les idées d'innovation leur viennent de deux sources principales :

1) Les besoins exprimés par les clients et ressentis par les consultants dans leur activité à des postes de contact (relation publique, commercial, marketing, formation des clients).

2) la demande explicitement formulée.

"Exemple. Il y a eu dernièrement à Birmingham un marché de présentation de différentes méthodes. A cette occasion, un client hollandais qui a une filiale belge demande ce qui existe en Français. La filiale belge me téléphone, je vais à Bruxelles, on développe une démarche ensemble (ils ont un problème de changement de collaborateurs). Cette société décide d'utiliser, pour la gestion de ses ressources humaines, le questionnaire de personnalité. Nous devons développer une adaptation spéciale pour la culture belge en Français et en Néerlandais du questionnaire, avec des items supplémentaires que nous avons injectés pour permettre, lorsqu'il y aura suffisamment

de passations belges, de faire une analyse d'items et de donner une vision définitive, bilingue spécifique aux Belges. Voilà comment concrètement un produit peut se dériver, se décliner, se multiplier et avancer."

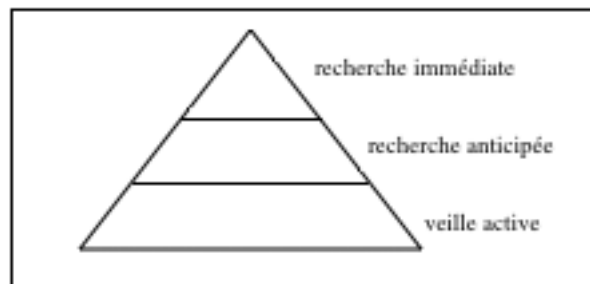
Dans l'entreprise A1 également, l'essentiel de l'innovation est de l'innovation d'adaptation. "En fonction de ces difficultés et en fonction de ce qu'on sait du marché et des créneaux qu'on vise, on va mettre plutôt en avant l'adaptation car on a un vivier avec la branche anglaise, qui est leader sur le marché anglais."

L'ENTREPRISE A2 : CHASSEUR DE TETES
(entretien réalisé en 1989 avec JPD, Président-Directeur-Général)

I. Caractéristiques générales de l'entreprise

Ce cabinet, spécialisé dans la chasse de têtes, regroupe 15 personnes. Il commercialise trois types de produits que le PDG représente par un triangle :

- le produit traditionnel qu'est la recherche immédiate (candidat en moins de trois mois);
- la recherche anticipée;
- la veille active.



Plus le degré d'anticipation augmente, plus la base de recrutement s'élargit, moins le service s'inscrit dans l'urgence.

II. Formes et types d'innovations rencontrées

- Des innovations de produits.

Les deux derniers produits cités dans le paragraphe précédent sont le fruit d'une réflexion de type recherche-conception de la part de JPD. Selon celui-ci, le talon d'Achille de la profession est de ne pas disposer de "produits". Ceci expliquerait en particulier pourquoi cette profession ne fait pas de marketing ("sa communication, c'est la non-communication"). La politique d'innovation de ce cabinet est par conséquent dirigée vers la construction d'une offre de produits diversifiée.

- Des innovations de process.

Ce cabinet a fortement investi dans les équipements informatiques. Il a en particulier développé des méthodes d'écoute des marchés qui, en reliant toutes les informations recueillies sur une entreprise permettent de savoir ce qui s'y passe. Le constat automatique de l'augmentation du nombre de CV en provenance d'une grande entreprise est, par exemple, le signe de problèmes au sein de celle-ci. Nous avons rencontré une innovation semblable dans un autre cabinet : le département recrutement d'un des géants de l'audit et du conseil a développé, en interne, une BDD qui permet de reconstituer les organigrammes des fonctions financières des entreprises à un instant donné. Mais ce n'est pas, semble-t-il, l'informatique qui pousse l'innovation, elle ne fait que la suivre avec difficulté. "J'ai trouvé, affirme JPD, une seule SSII capable de résoudre mes problèmes : je suis limité par la technique. L'innovation ne vient pas de l'informaticien mais de nous mêmes. On dit tout à ce dernier et on intervient même dans l'ergonomie."

Remarque : Selon cet interlocuteur, les cabinets de recrutement vont mourrir à terme s'ils continuent à concevoir et vendre des outils qui peuvent être internalisés (tests d'évaluation). Les chasseurs de tête également, si leur domaine d'innovation se réduit aux seules techniques de traitement de l'information. Ces techniques peuvent en effet être facilement acquises par d'autres prestataires.

III. Etude de cas : mise au point d'une nouvelle méthode de recrutement : "l'approche directe à double anticipation"

1) Description

1.1 Définition et degré de nouveauté

JPD part de l'hypothèse suivante : un recrutement doit être l'adéquation d'éléments (le projet d'entreprise et le projet professionnel) en constante évolution (dynamiques et non pas statiques). Il ne s'agit plus de développer, comme le fait une partie de la profession, un savoir-faire de sélection mais de traitement de l'information.

"Le recrutement c'est l'adéquation entre le projet d'entreprise et le projet professionnel. Ma démarche va à l'inverse de la démarche classique. Avec une bonne check list on peut faire définir à un chef d'entreprise l'évolution du poste (anticipation). On peut également poser au candidat les questions suivantes : quel savoir-faire aurez vous dans x temps ? décrivez-moi l'image que vous avez de votre réussite. On fait un pari sur l'individu. En soustrayant ce qu'il a comme savoir-faire à ce qu'il aura, on a la différence de savoir-faire. C'est le projet professionnel. Ma méthode fait faire une anticipation au candidat. Je regarde s'il y a jonction. Je respecte les motivations du candidat. Je l'appelle approche directe à double anticipation.

Derrière cela, il y a une méthodologie. Je ne parle jamais du poste au candidat, je lui demande ses projets car comme disait Sénèque "pas de vent favorable à celui qui ne sait où il va". C'est dans un deuxième entretien que je lui en parle."

1.2 Succès

Il y a sept ans JPD a apeuré certains de ses clients quand il leur a exposé sa méthode. Il a par conséquent dû en revenir à la méthode traditionnelle. Maintenant il propose les deux formules. Le chiffre d'affaires d'un consultant moyen est selon lui de 1 MF/an, au-delà de 2M il crée son propre cabinet. Seul, il aurait généré avec cette méthode 7MF.

2) Processus d'innovation

2.1 Genèse de l'idée

JPD constate que, une fois recrutés, la grande majorité des candidats ne sont pas satisfaits de ce qu'ils font. Dans la mesure où le recrutement est aussi sensible au facteur hasard, sa méthode consiste à réduire ce hasard.

2.2 Participants

JPD met au point cette méthode seul.

2.3 Test 1

JPD recrute un consultant d'un âge avancé pour l'observer, pratiquant sa méthode. "J'ai déjà doublé son chiffre d'affaires. Son problème c'est de continuer à toujours appeler Monsieur de...Monsieur de...Il ne peut s'empêcher de sortir de cette démarche traditionnelle".

2.4 Protection

JPD suppose qu'on ne peut pas le copier car il a réalisé un lourd investissement de 10MF. Pour prévenir tout risque il a cependant contracté une protection juridique.

2.5 Test 2

Cette innovation a été vérifiée sur 20 000 cas ex post. Elle est efficace du côté des candidats. Mais les entreprises, quant à elles, sont encore incompetentes en gestion prévisionnelle des ressources humaines.

ENTREPRISE A3 : CONSEIL EN RECRUTEMENT ET CHASSEUR DE TETES
(Entretien réalisé en 1989 avec JPL, Président-Directeur-Général)

Bien que notre entreprise de référence (l'entreprise A) soit une firme de conseil en recrutement, nous avons effectué nos entretiens dans un département particulier de cette entreprise : le département "évaluation". C'est ainsi une dimension particulière du conseil en recrutement que nous avons examinée. Ici d'autres aspects de l'innovation apparaissent.

Selon notre interlocuteur, l'évaluation des personnes n'évolue pas beaucoup. La plupart des cabinets de recrutement utilisent l'entretien. Celles qui pratiquent les tests seraient de moins en moins nombreuses.

Ainsi, **dans le conseil en recrutement, l'essentiel de l'innovation se trouverait-il dans la manière d'approcher les candidats et de les connaître.** Les processus innovants s'expriment dans les domaines suivants :

1) La forte progression de l'informatique associée à l'émergence de nouvelles fonctions dans les cabinets : les fonctions de documentation et de recherche. Il existe maintenant des chargé(e)s de recherche diplômé(e)s (diplômes supérieurs, langues étrangères, etc.) ayant pour mission de conduire les premiers stades de la recherche.

2) L'évolution de l'annonce. On assiste au passage de la "petite annonce" à "l'annonce classée". Le conseil en recrutement pénètre ainsi dans un "métier" caractérisé par sa forte créativité : celui de la communication. Une réflexion est menée sur les méthodes nouvelles de communication du message. On imagine ainsi que le support de l'annonce de recrutement pourrait être le minitel, la télévision, la radio, l'affichage, etc.

3) L'apparition d'une nouvelle division du travail. Des cabinets de conseil spécialisés dans la recherche de candidats font en effet leur apparition dans les pays anglo-saxons. Le cabinet de conseil en recrutement traditionnel limitant quant à lui son activité aux missions suivantes : rencontre et évaluation des candidats, suivi de leur intégration dans l'entreprise, mise en oeuvre de systèmes de rémunération pertinents, analyse affinée des postes, etc. En France, une société

spécialisée a été créée en 1989 qui gère une BDD informatisée de tous les annuaires des grandes écoles. Aux cabinets de conseil en recrutement qui lui adressent des critères de sélection, cette firme envoie un listing des personnes répondant au profil.

ENTREPRISE B : CONSEIL JURIDIQUE

(EB, Président du Directoire rencontré en 1989 et en 1993; JYM ET AC, membres du département de recherche doctrinale, rencontrés en 1993)

I. Caractéristiques générales de l'entreprise

L'entreprise B est l'un des premiers cabinets de conseil juridique français avec un effectif de 330 juristes (avocats). Elle possède sept bureaux à Bruxelles, Düsseldorf, Londres, Madrid, New York, Rotterdam, Moscou.

II. Formes et types d'innovations rencontrées

Les différentes situations énoncées ci-dessous correspondent à des formes d'innovation ou comportent une certaine dimension de recherche et d'innovation.

1) ouverture de bureaux à l'étranger et mise au point de nouveaux profils de juristes que l'université est incapable de former. Ce phénomène est considéré par les responsables de l'entreprise B comme étant un processus de recherche-développement-innovation important. Ce n'est vrai que si l'on admet que l'innovation réside moins dans l'implantation que dans la nouveauté du service rendu.

2) création de "services nouveaux" qui n'étaient pas rendus auparavant par le cabinet. Il s'agit plus précisément de l'investissement de domaines du droit nouveaux correspondant à de nouveaux besoins. "C'est l'isolement d'un produit ou d'un problème parce que le marché devient très demandeur". C'est ce que nous avons appelé ailleurs innovation-anticipation. En général, sur le plan organisationnel, ces "services nouveaux" correspondent à la création d'un nouveau département. La liste des nouveaux services possibles est longue, mais le danger est que le besoin anticipé soit peu important. Il faut noter, par ailleurs, que la nouveauté est définie de manière relative. Il y a, en effet, des innovations de rattrapage dans des domaines où les cabinets juridiques français sont en retard (exemple : droit des marques). Une bonne partie de l'innovation naît de l'imitation de l'étranger.

On peut citer à titre d'exemples :

- le droit de l'environnement;
- les contrats entre le droit public et le droit privé (privatisations des services des municipalités, des régions, exemple : une municipalité confie la gestion de ses cantines ou de ses ordures ménagères au secteur privé);
- l'innovation "spatiale" (selon l'expression de EB), c'est-à-dire mettant en relation des espaces géographiques différents ayant des législations différentes. Exemple : la création du tunnel sous la Manche fait intervenir deux Etats; Air Bus Industries fait intervenir quatre Etats; le concept de société européenne qui n'est pas encore née;
- les contrats domaniaux. Il y a, dans l'entreprise B, un spécialiste des contrats administratifs et domaniaux. Mais, le marché n'est pas encore assez important pour qu'il ne se consacre qu'à cette activité;
- le secteur patrimonial qui a pour objet d'éviter que les entreprises meurent lorsqu'il y a un changement de génération;
- le droit des marques qui est sous-développé en France;
- la fiscalité des logiciels.

3) participation à la création du droit lui-même (c'est-à-dire à l'innovation juridique). L'avis des juristes de l'entreprise B, sur certains projets de lois, est souvent sollicité par des ministères, par le conseil d'Etat. Les réactions des professionnels qui doivent appliquer la loi sont en effet riches d'enseignements pour les magistrats, les rapporteurs, les conseillers d'Etat.

4) innovation dans la solution inédite à un problème particulier du client. C'est surtout vrai pour de grosses opérations juridiques inédites (exemple : le tunnel sous la Manche). C'est ce que nous avons appelé ailleurs innovation-valorisation (ou innovation ad hoc). La mise en oeuvre de l'expertise et de l'expérience permet de produire des idées et des solutions nouvelles. Les juristes anglosaxons, en raison de leur pragmatisme, semblent plus "actifs" que les Français dans ce domaine (mais ils sont encore plus "actifs" à notre avis dans l'innovation de "mise en forme", ce que nous avons appelé innovation-objectivation).

Selon EB, un lieu privilégié de l'innovation-valorisation ou innovation ad hoc (production d'une solution inédite avec la participation du client) est le domaine bancaire et financier. Il cite les problèmes de leasing des avions, de leasing international associant des capitaux de différents pays etc. La création de produits financiers nouveaux, de contrats d'assurance nouveaux, où le conseil juridique apporte quelques idées, tente de prévoir l'évolution de la fiscalité à très long terme (plusieurs décennies). En matière de droit de société, les actions sans droit de vote, la Fiducie qui une traduction française du trust anglo-saxon. Il y a quelques années, le crédit bail

(EB a monté le premier dossier de crédit bail en France et son entreprise a traité le premier conflit de créanciers qui voulaient saisir des machines en crédit bail).

5) innovation d'organisation

6) innovation dans la méthode de travail du juriste (usage de l'outil technique)

7) activité de recherche doctrinale telle qu'elle est réalisée par le département d'études et de recherches doctrinales (cf. ci-dessous). Nos interlocuteurs distinguent recherche fondamentale et recherche appliquée de la manière suivante :

"La recherche appliquée ce serait de tirer les conséquences de la solution trouvée. Oui voir quelles sont les conséquences et les moyens de pallier les difficultés. Par exemple, en matière de faillite, vous avez un arrêt qui vient dire que dans les dépôts de bilan, les créanciers doivent déclarer leurs créances sinon ils ne sont pas payés et vous savez que quand c'est une société il faut bien que quelqu'un déclare. En principe c'est le représentant légal, donc le président. Vous imaginez le président de Paribas aller déclarer les créances. Et vous avez un arrêt qui vient dire : si ce n'est pas le président il faut que ce soit un pouvoir spécial mandaté, donné à chaque fois qu'il y aura une déclaration de créance. C'est monstrueux parce que c'est inenvisageable en pratique. La recherche fondamentale c'est de dire pourquoi cet arrêt est mauvais, pourquoi est-ce qu'il n'est pas logique compte tenu des textes en matière de droit des sociétés... La recherche appliquée c'est si malgré tout cela la jurisprudence continue à garder cette position de trouver comment on arrivera à régler ce problème-là."

III. Organisation des activités de R-D et des processus innovants

3.1) Le département d'études et de recherches doctrinales

Il s'agit, semble-t-il, d'un cas unique dans la profession. Mais une telle structure existait autrefois à la Direction générale des impôts. Par ailleurs, dans un cabinet concurrent, comme Fidal, il existe une cellule centrale doctrinale qui élabore pour les confrères locaux répartis sur le territoire des notes, des informations, etc. Mais ces notes ne sont pas adressées aux clients. Cela tient peut-être (interprétation de notre interlocuteur) au phénomène suivant : en raison de son implantation régionale, Fidal sert une clientèle de petites entreprises, et une cellule doctrinale centrale risquerait de leur envoyer des informations inadéquates dont elles ne sauraient tirer profit.

Cette structure de recherche doctrinale ressemble à un département de R-D traditionnel en ce sens qu'elle n'a pas de fonction directe de production, ne génère pas de chiffre d'affaires.

"Cette structure est née en 1953-1954. CG a été mon prédécesseur dans mes fonctions et m'a formé. Il a pris le relais de JL qui était un des deux frères fondateurs de ce bureau. Les frères L avaient compris qu'un cabinet de conseil d'entreprise ne pouvait pas se dispenser d'adresser de l'information à ses clients : c'est le cordon ombilical entre un

cabinet et ses clients. Parallèlement à la maison d'édition qui faisait son travail, ils avaient créé ce service de communiqués pour les besoins des clients du bureau. CG est venu en 1953 prendre ce rôle. Il l'a assuré pendant très longtemps seul. A mon arrivée, nous avons été à deux. Nous avons été 4. Aujourd'hui nous sommes 3. Je parle du domaine fiscal. Vous avez une structure analogue dans le domaine du droit des affaires hors fiscal : droit des sociétés, droit des contrats, etc. Mr J a la responsabilité de cette deuxième sous-structure. Mr J est assisté d'une avocate qui a mon âge (FG :la quarantaine). On est en contact permanent. Dans notre cellule, nous sommes en contact permanent avec les consultants de notre département fiscal. En principe jamais avec les clients. Moi, les clients, je les vois quand je donne une conférence ou des choses comme cela. De toute façon c'est inconciliable. On ne peut pas à la fois se consacrer à une tâche d'intérêt collectif et assister directement les clients."

a) Effectifs

Ce département qui est organisé en deux sous-départements : fiscal et juridique a un effectif oscillant entre 7 et 9 personnes sur un total de 330. Le turn over y est faible et l'effectif est stable (malgré le doublement de l'effectif total du cabinet en 4 ans) puisque lors de notre rencontre avec EB en 1989 il était de 8.

b) Profil de ces juristes

Ces juristes ne sont pas recrutés en tant qu'avocats (bien qu'ils en portent le titre), mais en tant que rédacteurs. C'est ainsi qu'on les nomme dans l'entreprise B. Ce sont des littéraires qui sont choisis pour leur qualité d'écriture. Ils peuvent dans certains cas avoir un caractère introverti. Ils ont davantage de penchant pour la réflexion que pour la conférence.

Paradoxalement, leur formation de base ne diffère pas de celle des autres juristes du cabinet. Ils n'ont pas un profil supérieur. L'examen de la plaquette de présentation de l'entreprise B révèle même l'existence d'un certain nombre de profils "supérieurs" (de type docteurs) en dehors du département de recherche doctrinale. Par exemple, JYM et PJ, les deux responsables du département de recherche, ont respectivement un profil maîtrise de droit, I.E.P.; maîtrise de droit, institut de droit des affaires. Cela dit, sans être "docteur", PJ est, depuis 30 ans, une célébrité en matière de droit fiscal : il est l'auteur de best sellers en la matière. De manière plus générale, en ce qui concerne cette question du profil des "chercheurs" dans les activités de conseil : ce sont le plus souvent des consultants de base. Dans ce type de métiers de "matière grise", on peut dire que l'accumulation de l'expertise au fil des ans, l'emporte rapidement sur le différentiel initial de formation.

"On n'a pas un profil différent des autres membres du cabinet. La dernière recrue du service a fait Science po éco-fi et son droit. HK, qui est plus ancien, a du faire science po éco-fi, droit, maîtrise de gestion, expertise comptable. En ce qui me concerne j'ai fait lettre, droit, science po. éco-fi. Dans cette activité, il faut avoir une certaine facilité de plume. Dans la cellule de Monsieur J, ce sont de purs juristes issus des facultés de droit, ayant surtout une formation en droit civil, droit des obligations, etc. En somme, c'est le profil que peut avoir tout membre du cabinet. Sachant qu'on a des profils divers au bureau : il y a des gens venus des écoles de commerce et qui ont fait leur droit ensuite, ceux qui sont de purs juristes, ceux qui viennent de l'administration fiscale."

c) Fonctions

Le département de recherches doctrinales est organisé en deux équipes : juridique et fiscale, mais il couvre tous les domaines du droit. Le droit fiscal, le droit des sociétés, le droit des contrats et le droit social-travail. Ces deux sous-structures sont indépendantes, mais elles travaillent constamment en coopération, car l'appréciation d'une question fiscale nécessite toujours le point de vue d'un "pur juriste" et réciproquement. La différence entre les deux sous-structures est la suivante : en matière fiscale, il y a davantage d'obligations de guidage ponctuel dans la mesure où, contrairement au domaine juridique, il y a des échéances. Par ailleurs, en fiscalité, la sanction est immédiate : à 3 ou 4 ans, tandis que dans le juridique elle peut être à 20 ou 30 ans. Le sous-département fiscal produit donc une abondante littérature qui suit l'évolution de la fiscalité.

Les fonctions du département d'études et de recherche doctrinales sont les suivantes :

1) publier des lettres confidentielles (dont l'ensemble constitue chaque année un véritable cours de droit) destinées aux clients. Ces lettres ont un objectif marketing : assurer la présence continue du cabinet auprès des clients (fidélisation). Cette fonction de documentation interne est la fonction principale de ce département. L'ensemble des communiqués adressés aux clients en 1992 représente pour la seule sous-structure fiscale (3 personnes) : 3 classeurs. Plus de mille pages.

"Etant donné que nous avons une clientèle assez homogène de grosses sociétés, nous croyons nécessaire de leur assurer à titre de premier balayage, et pour être sûr qu'elles soient bien informées en temps voulu de tout ce qui se fait, un service de communiqués écrits, qui sont fait pour elles et qui, dans le domaine fiscal qui est le mien, consiste à leur adresser des guides pour leur faire accomplir un certain nombre de formalités répétitives telles que la déclaration des résultats de l'exercice, les différents impôts à régler en cours d'année, etc. Pour elles, on commente aussi l'actualité fiscale : on fait l'analyse des projets de lois puis des lois quand elles sont publiées. On informe sur tout ce qui bouge et qui est susceptible d'avoir un impact fiscal. On a un rôle d'information vis-à-vis des clients : mais ce n'est pas de l'information au sens reproduction d'informations. C'est de l'information + du conseil, mais du conseil de type général. Ce n'est pas une fonction uniquement documentaire, il faut aussi émettre une opinion qui nous engage. Il s'agit d'informations orientées vers la décision. Tout cela est contractualisé. Si une entreprise devient cliente de notre cabinet, elle sait qu'elle aura un service de communiqués qui l'informeront sur tout ce qui est utile à son activité. Ca c'est l'aspect le plus visible de notre rôle puisqu'il se traduit par des textes écrits adressés à nos clients."

2) à la sortie d'une législation importante (ou d'un projet de loi), réaliser un travail systématique de commentaire de doctrine (c'est un cas particulier de la mission précédente).

"On a des techniques personnelles pour la résolution d'un problème. Supposons le problème d'interprétation d'un texte. On a des techniques de raisonnements, des techniques de pondération de la valeur des arguments. Il s'agit de dépasser l'aspect intuition du type "je sens ou je sens pas". La façon dont on procède est difficile à expliquer mais on

crée une hiérarchie entre un certain nombre de principes du droit : certaines dispositions ayant valeur de principes d'autres ayant valeur de correctif à ce principe. Mais ce n'est pas formalisé."

3) construire la doctrine du cabinet. Dans la mesure où, en France, l'entreprise B jouit d'une image particulière d'expert, il faut éviter les contradictions dans les avis donnés sur un même problème par les avocats du cabinet. Le département est chargé de réfléchir à une doctrine commune. Il a donc un rôle d'intégration et de cohésion.

4) animer les réunions mensuelles de doctrine auxquelles participent tous les départements. A cette occasion, chacun présente les cas difficiles qu'il a rencontrés. Une discussion est menée qui aboutit à une solution commune. Les membres du département de recherche doctrinale sont chargés d'en faire le compte-rendu et de formaliser la solution adoptée. Ils rédigent un fascicule intitulé "travaux intéressants en cours".

5) présider les différentes réunions techniques, et en faire les comptes-rendus. Ceux-ci seront référencés et classés et serviront de norme.

6) centraliser sur fiche ou informatique les informations, les avis émis par les différents avocats du cabinet.

7) réaliser des publications internes pour la banque de données interne. La quantité de publications dépend de la législation, des arrêts du Conseil d'Etat ou de la Cour de Cassation.

8) nouer des contacts avec l'extérieur : avec les structures de réflexion étatiques, patronales et économiques. La participation aux instances de réflexion étatiques se fait surtout dans le domaine juridique. Dans le domaine fiscal, en revanche, l'Administration est plus réticente à faire participer un cabinet. Ces liens avec l'extérieur sont de deux types : lobbying et "veille technologique". Le département de recherche a, par exemple, travaillé avec certains ministères et le CNPF sur le concept d'"entreprise européenne".

9) participer à la production de propositions de loi : production de textes, d'amendements. Cette activité est devenue, depuis un certain temps, pour certains membres du département, une activité importante.

10) jouer un rôle d'expertise, de "conseil de conseils". Dès qu'un juriste du cabinet est confronté à un problème, il consulte le responsable du département de recherche doctrinale. C'est surtout le

cas dans des domaines très mouvants et complexes comme le droit fiscal, les produits financiers et d'assurance. Ce département est chargé, dès l'apparition de nouveaux contrats, et avant qu'un besoin concret se fasse ressentir, d'en déconstruire les mécanismes et d'en comprendre toutes les subtilités. Cette démarche s'apparente à de la veille technologique. Ainsi, les membres de ce département ne sont-ils pas déconnectés du réel. Les thèmes de réflexion et de recherche leur viennent des avocats qui sont au contact de la clientèle. Ils sont chargés "du droit en application et non du droit en théorie". C'est de la recherche juridique appliquée. Le droit en théorie est quant à lui du ressort des éditions, du CNRS et des facultés de droit. "C'est à eux de faire de la théorie et d'inventer le droit de l'atome ou de faire une étude complète sur le transport du plutonium au Japon par un cargo dans les eaux internationales. Notre cabinet ne fera pas ce genre d'études parce qu'il n'y a pas de clients intéressés".

11) guider celui qui a un problème vers celui qui a déjà été confronté à une situation analogue. "On sait qui fait quoi dans le bureau donc on est des aiguilleurs".

12) Publier des ouvrages.

"Notre travail débouche également sur des publications. J'ai rédigé un ouvrage intitulé "Initiation à la fiscalité". Mais c'est de la pédagogie. C'est un manuel utilisé par des étudiants. On a créé, il y a trois ou quatre ans en France, un régime d'intégration fiscale qui doit être une révolution dans la fiscalité. C'est de la recherche tout autant que la recherche que peut faire un professeur qui doit préparer un cours destiné à ses étudiants. C'est de la recherche dans la mesure où on ne se contente pas d'être des informateurs, mais où on explique le pourquoi des choses."

"A mon avis les gens qui forment la doctrine par publication de livres ou d'articles apportent à leurs confrères et aux utilisateurs. C'est cet effort de divulgation de savoir-faire qui constitue l'équivalent de ce qu'on appelle la recherche fondamentale dans le domaine technique. On pourrait garder ce savoir pour soi, mais en faisant profiter autrui on concourt en quelque sorte à compléter l'information des autres et à créer des outils utilisables pour d'autres. En droit, celui qui est capable de faire une bonne synthèse d'une question, et qui en plus émet des opinions, apporte quelque chose qu'on peut baptiser produit de recherche."

Note : Relation de ce département avec l'édition sachant que l'entreprise B possède une maison d'édition.

"On fait un peu le même métier. Mais les éditions vendent un produit grand public alors que nous nous pensons des produits taillés à la mesure de notre clientèle particulière. Mais on se rejoint. Ils publient des tas de choses dont nous nous servons. Et nous publions des ouvrages chez eux. On a des contacts très fréquents avec eux."

13) Superviser les publications des confrères du bureau. Cette fonction est prise en charge par les responsables des deux sous-structures de recherche doctrinale. C'est une mission institutionnalisée. Il s'agit d'empêcher les avocats de publier des articles de mauvaise qualité en ce qui concerne le fond ou la forme. C'est en quelque sorte un rôle de secrétaire général de rédaction dans la presse ou de directeur de thèse, quand il s'agit de jeunes avocats.

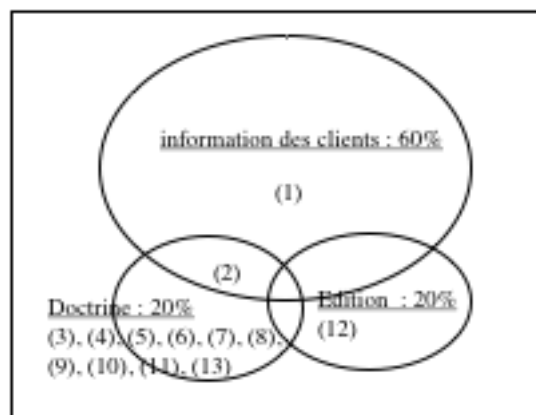
14) Noter que ce département n'a pas de fonction particulière de formation interne ou externe. Si ces membres peuvent être amenés à faire des conférences destinées à la promotion commerciale du bureau, ce n'est pas une mission qui leur est spécifique.

Les différentes fonctions du département de recherches doctrinales, que nous venons d'énoncer, s'entrecoupent. Elles ne relèvent pas toutes d'une activité d'innovation et de recherche. Il s'agit par conséquent maintenant, d'une part, de chercher à évaluer la part relative de ces différentes catégories dans l'activité totale du département, et, d'autre part, de détecter les foyers de recherche éventuels.

Part relative de ces différentes composantes du travail du département de recherche doctrinale ?
(cf schéma ci-dessous)

- L'information du client représente environ 60% du temps total;
- La doctrine (activité couvrant le recueil des informations transmises au département en vue de leur diffusion, la tenue de réunions techniques regroupant tous les avocats du département et au cours desquelles sont examinées les difficultés et établies des fiches qui traduisent un certain consensus, la relecture des articles des autres, etc.) représente environ 20%;
- L'édition d'ouvrages : 20%.

Le schéma ci-dessous représente ce partage. Les chiffres indiqués entre parenthèses correspondent aux 13 fonctions définies dans le paragraphe précédent.



La dimension recherche dans ces différentes composantes

- L'activité "doctrine" qui représente 20% du total est considérée par nos interlocuteurs comme de la "pure recherche".

- La dimension recherche est beaucoup moins présente dans l'édition car il s'agit de la réalisation de manuels de savoirs stabilisés, encore que dans les disciplines nouvelles, une certaine dimension de recherche (production d'idées et de concepts) peut être envisagée.
- Dans les publications internes réalisées pour le compte des clients on peut également, dans certains cas, reconnaître une activité de recherche entendue au sens large. Quand une loi nouvelle est en effet promulguée, le département a pour mission d'en envisager toutes les implications. Il émet un commentaire utile pour les lecteurs et peut aller relativement loin dans les projections.

d) Evaluation du coût du département

Les membres de ce département gagnent ce que gagnent en moyenne leurs homologues qui exercent une activité de conseil. Ils se situent au milieu du groupe homologue dans la grille des salaires.

Le coût du département est évalué à 10 millions de francs (en comptant les salaires, le coût de la fabrication et de l'envoi de documents) qui peuvent être ventilés en 70% pour l'activité fiscale et 30% pour l'activité juridique. (Note : le chiffre d'affaires de l'entreprise B est de 270 millions).

"Le coût du département recherche se monte à 10 millions en comptant le coût des envois faits aux clients. On a une imprimerie intégrée ici qui emploie trois personnes à plein temps. C'est dans le domaine fiscal qu'on adresse le plus de choses au client. Dans le domaine juridique c'est plus restreint. Ils sont pratiquement alimentés à jet continu par nos trucs à envoyer. On a 1800 envois à faire chaque fois. On a trois personnes qui travaillent à l'impression. Il y a ceux qui travaillent en amont pour les approvisionnements, etc. (une personne). Ensuite on a un secrétariat central qui nous aide à diffuser l'information au sein de nos bureaux (ce qui fait encore une personne). Notre équipe de trois personnes. Notre secrétaire qui fait la frappe de tout cela. Cela fait neuf. Pratiquement, notre activité ici (fiscal) fait vivre neuf personnes. Ce sont des gens qui ne travaillent que pour nous quasiment. Ca coûte en papier, en timbre, en amortissement de machines, en salaires, etc."

Le coût des activités de recherche à proprement parler peut être évalué à 20% de ce montant, soit 2 millions de francs par an. Par un calcul très grossier, si l'on suppose que l'effectif total (rédacteurs et employés de support) de ce département est de 12 personnes, et si l'on admet que l'activité de recherche représente 20% de l'activité de ce département, on peut admettre qu'un équivalent-deux personnes au moins est affecté à la recherche. On se situe par conséquent au-dessus du seuil statistique de 1.

3.2 La R-C-D-I en dehors de ce département de recherche doctrinale

a) Processus de mise en place de ce que nous avons appelé ailleurs une innovation-anticipation (c'est-à-dire la mise au point d'un nouveau service (ici nouveau domaine du droit) par un processus anticipé d'accumulation d'expertise)

Quand un domaine de service nouveau est repéré, le Directoire désigne la personne considérée comme la plus apte en la matière, et la charge de constituer une équipe "de projet" en interne ou externe (c'est-à-dire par recrutement).

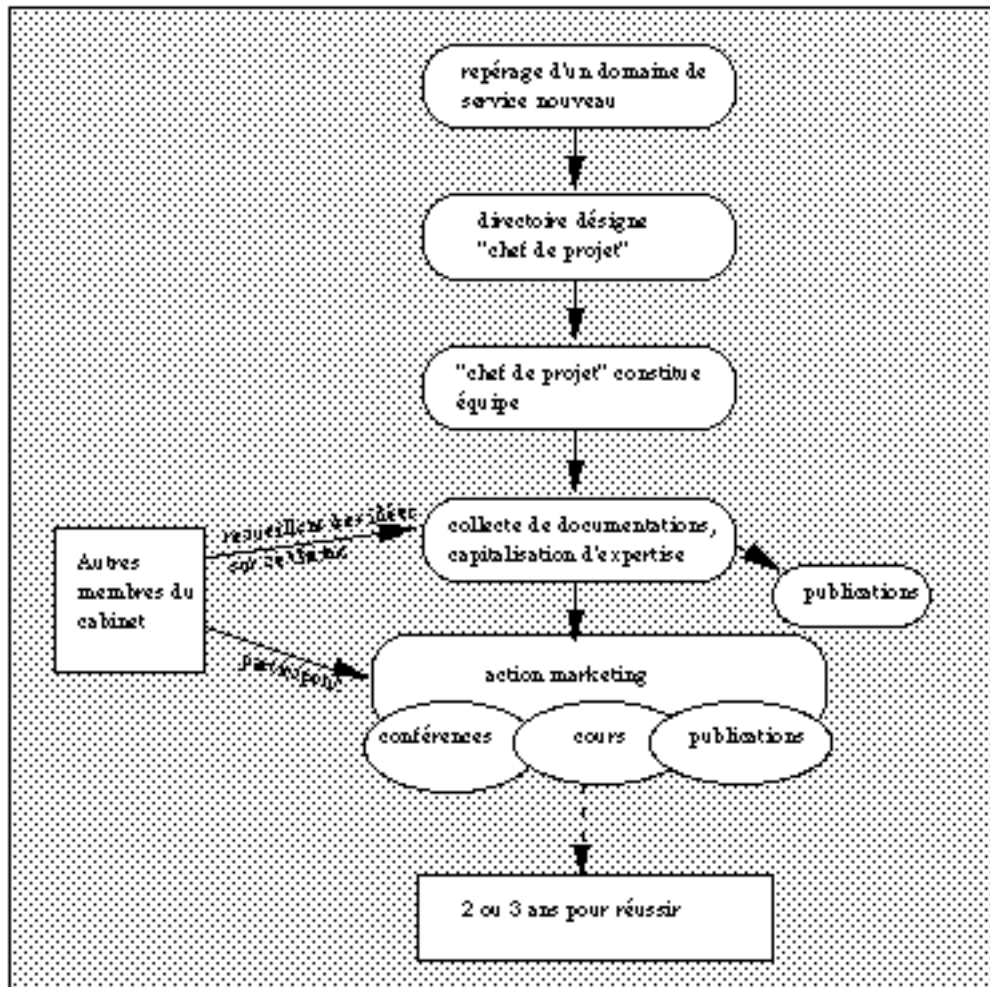
La première étape est la capitalisation de l'expertise. "Le chef du projet" collecte toute la documentation possible sur le thème retenu. Ce n'est pas tout à fait de l'anticipation selon EB, c'est de l'innovation sur un besoin en cours de naissance et développement. On ne peut pas en effet, dans l'activité privée, faire de l'anticipation au sens strict en raison notamment du poids des charges. Des clients doivent déjà être prêts à payer le service.

"Le chef de projet" réalise des conférences, des cours, participe à des colloques, "se fait voir". Il publie des articles et des ouvrages. Ces publications peuvent relever de l'une ou l'autre des deux dimensions : recherche et marketing ou des deux à la fois.

Les autres membres du cabinet ont pour consigne :

- de recueillir et de transmettre à la nouvelle cellule toutes les idées susceptibles d'avoir un rapport avec le nouveau domaine, idées repérées au cours de leurs missions;
- de parler de ce nouveau domaine autour d'eux.

Le responsable dispose de deux ou trois ans pour réussir. Ce délai confère à la notion de réussite une dimension subjective. Il n'y a pas de test possible ici; la réussite ne peut se mesurer que dans le temps. Et l'échec lui-même ne serait que relatif.



Processus de production d'un nouveau service juridique

b) Modèle de coproduction de l'innovation

Le conseil juridique peut jouer un rôle dans le processus d'innovation de ses clients et en particulier dans celui des banques et des compagnies d'assurance. Il y a ici une idée intéressante que l'on retrouve dans certaines des autres études de cas. Les services internes des banques et des compagnies d'assurance produiraient en quelque sorte des prototypes dont les conseils juridiques seraient chargés de tester la fiabilité des mécanismes juridiques. Autrement dit, dans certains cas, le recours à un consultant peut être interprété comme de la "sous-traitance" de Recherche-Développement (sous-traitance d'une étape du processus de R-D dont le coût peut ainsi être facilement quantifiable). Cependant le Manuel de Frascati de l'OCDE n'autorise pas la prise en compte de ce type d'activité, qui relève d'une authentique activité de R-D. L'opportunité de la prise en compte de ce type d'activité nous semble devoir être examinée avec encore plus d'attention quand elle met en scène, comme nous l'avons envisagé ici, deux firmes de services. Dans ce cas, en effet, le processus de R-D-I porte souvent sur des innovations de "produit" :

nouveaux produits d'assurance, nouveaux produits financiers, etc. Une des difficultés pratiques ici est sans doute de déterminer à qui imputer l'activité de R-D. Sur le plan théorique, tout semble dépendre des modes d'interaction entre le client et le prestataire.

c) Structure de "veille technologique": la cellule financière

Il s'agit d'un groupe de travail d'une dizaine de personnes, se réunissant à intervalle régulier, chargées de la veille technologique en matière financière.

"Dans le domaine financier, il y a un tel foisonnement d'émissions nouvelles, de contrats nouveaux qu'on s'est dit notre cabinet n'est pas armé pour suivre cela correctement. On a donc décidé de créer un petit groupe de travail qu'on appelle la cellule financière, et tous les jeudis matin à 8h30, on se retrouve à 8 ou 10, et on étudie par exemple ce qu'on a vu dans la presse financière. Autre exemple : la semaine dernière on avait une difficulté liée à l'assouplissement de la réglementation des assurances. On s'est réuni à 10 pour voir quelles étaient les implications fiscales. On a fait l'inventaire des risques et un pronostic en disant : sur les contrats standardisés, type contrat catalogue des assureurs, il n'y a pas de problème. S'il s'agit de sur-mesure vous pouvez vous attendre à telle ou telle offensive de l'Administration. Et on en a tiré la règle à adopter dans nos consultations clients. J'appellerais cela passage de la recherche fondamentale à la recherche appliquée. La réunion a duré 2h30. J'ai été chargé de rédiger le petit topo (1h30).

La cellule financière réunit des praticiens autour de la doctrine. Cela va au-delà de nos cellules doctrinales."

d) Deux stratégies vis-à-vis de l'expertise dans ce cabinet :

1) les "trucs", les solutions immédiates (à notre avis celles qui relèvent de ce que nous avons appelé innovation-valorisation ou ad hoc) sont du domaine du confidentiel. Ce qui fait l'avantage compétitif momentané d'un client ne doit pas, en effet, être divulgué.

2) les idées, les solutions produites par le cabinet, mais qui tombent dans le domaine public sont systématiquement publiées. Certains avocats (de ce cabinet) publient de nombreux articles, parfois autant que des chercheurs de l'université.

IV. Etudes de cas d'innovation

1er exemple : l'innovation ad hoc (ou innovation valorisation)

Selon EB, il est difficile de dresser un bilan de l'innovation bien que le conseil juridique innove constamment. C'est là une des caractéristiques de cette forme particulière d'innovation que nous avons appelée ailleurs : innovation-valorisation ou innovation ad hoc. En voici une illustration :

"Nous sommes à l'origine du couplage pour l'actionnaire, pour l'investisseur de deux sociétés l'une française, l'autre britannique. Il s'agit d'Eurotunnel. On ne peut pas être actionnaire de la société française sans être actionnaire de la société anglaise et réciproquement pour éviter des transferts brutaux d'actionnariat au grès des politiques financières ou des taux de change de chaque pays qui auraient complètement déstabilisé l'opération. On s'est trouvé en face de deux droits autonomes (l'un français, l'autre anglais) donc on ne pouvait pas faire une seule société. Nous avons donc monté avec notre ami anglais le couplage boursier et financier des deux sociétés qui sont juridiquement indépendantes mais dont les associés doivent être obligatoirement les mêmes."

Dans le même sens dans un autre entretien :

Mr JYM : Dans le fiscal, l'innovation est quotidienne. Il y a des gens qui tous les jours trouvent un truc qui permet de contourner telle règle qui était bien gênante. Bien souvent c'est de l'innovation que le client a lui-même fait découvrir au consultant. Par exemple, quand on fait un bouquin sur l'intégration fiscale en faisant des conventions d'intégration fiscale c'est de l'innovation. Ca a été utilisé par tout le monde y compris par l'Administration fiscale qui s'en est inspirée. Les praticiens sur le terrain innove assez fréquemment. Le meilleur exemple que j'ai en tête c'est Eurotunnel. Quand il a fallu obtenir que cette société soit cotée à Londres et à Paris. C'est là qu'on a inventé ici les "units", c'est-à-dire une action composée de deux éléments : une unit française et une unit anglaise. Ils ont créé une unité anglaise et une unité française qui étaient couplées. Savoir comment on les découple pour que les porteurs aient un régime fiscal satisfaisant, pour que cela puisse drainer l'épargne vers le projet qui n'était pas toujours bien vu dans la presse. Ils ont créé une structure qui permettait de collecter les épargnes et françaises et anglaises. Des gens ont travaillé ici sur ces questions avec tous les problèmes de la COB, des réglementations différentes en France et en Angleterre et des droits à dividende différents dans les deux pays.

Peut-on renouveler ce type d'innovation ?

Mme AC : Pour Eurodysneyland on a réutilisé certaines idées. Cela ne peut être que différent, mais la base est toujours la même : comment faire porter les actions ou les emprunts par des porteurs de pays différents sans qu'ils perdent le régime fiscal satisfaisant et comment donner des sûretés aux banques pour qu'elles aussi prêtent. C'est toujours du sur-mesure mais la base du raisonnement sert pour d'autres montages.

Remarque : sans doute faudrait-il être juriste pour vérifier le degré de nouveauté de ces "astuces", mais l'idée de l'innovation-valorisation (ou innovation ad hoc) est à notre avis là. Peut-être pourrions-nous l'appréhender en termes lancasteriens de caractéristiques, c'est-à-dire en posant la question suivante aux interlocuteurs interviewés : "dans ce type d'innovation, quelles sont les caractéristiques (les idées, astuces, etc.) réellement nouvelles qui font qu'on peut parler d'innovation et qui peuvent être réutilisées ailleurs ?

Autre exemple qui met en évidence la question de l'appropriabilité de ce type d'innovation :

"Supposez une OPA, le client vient nous voir, on lui trouve une ligne maginot imparable. On ne va pas la mettre sur la place publique."

2ème exemple : un cas d'innovation d'organisation

"Il y avait un département, il y a vingt ans, qui s'appelait département contrats et le collaborateur qui traitait ça disait : moi j'ai le département poubelle, tout le monde m'envoie ce que les autres ne savent pas traiter. Depuis cinq ans, cette équipe est organisée en trois sous-équipes très bien dirigées, et la poubelle est devenue le département phare du cabinet. Le nouveau type en charge du département a très bien formé et a diversifié l'activité et au lieu de faire un peu de ceci, un peu de cela a créé des sous-spécialités."

3ème exemple : lancement d'un domaine nouveau : l'environnement

"Prenons l'environnement que je connais bien. On se rend compte qu'aux USA il y a des litiges des contentieux énormes, beaucoup d'argent en jeu et que l'avenir de la planète est peut-être en cause. On s'est rendu compte il y a 5 ou 6 ans que cela allait devenir un vrai problème en France. Ca remonte à la direction : on dit à la direction : là il y a un créneau important qu'on ne peut pas laisser tomber, qui va être utile à tous nos clients. C'est un créneau qui va drainer beaucoup d'argent. Toutes les bases du droit civil on les connaît, toutes les bases du droit de la responsabilité

aussi. Donc il y a une équipe qui connaît bien la responsabilité et le droit des sociétés : elle investit sur l'environnement.

Elle prend tout ce qui peut sortir en matière de documentation. Elle va voir dans les ministères, elle fait un peu de lobbying, pour leur dire : on est compétent. Et elle dit à nos clients : faites attention il y a un réel problème. Vous allez avoir des problèmes de responsabilité si vous ne faites pas attention. Vous avez en plus la réglementation communautaire qui s'est mise de la partie. Les gens qui font du droit communautaire se mettent avec cette équipe là et on regarde ce qu'on peut faire. Notre cabinet aux USA nous dit aussi ce qui se passe dans ce pays puisque souvent on suit à 10 ans près les USA. Ce qui va servir de base c'est le juge : car ce qui est important c'est de savoir comment va réagir le juge : or le juge n'est pas spécialiste de l'environnement. Il connaît le droit de la responsabilité et il appliquera le droit français de la responsabilité. Voilà pourquoi à la base il faut avoir toutes les connaissances en matière de droit français ou communautaire de la responsabilité.

Ça se fait de façon presque informelle et ça débouche sur des ouvrages, des articles, des équipes qui ne font pas que cela mais qui sont spécialisées là-dessus parce qu'elles se rendent compte qu'il y a un marché, un débouché, que c'est impératif pour le client."

Le processus-type de mise en oeuvre d'une telle innovation est illustré dans le paragraphe 3.2.

4) Autres exemples (recherche prospective sur des concepts et des procédures)

"La société européenne on y réfléchit depuis 30 ans et cela ne sort pas. Il y a la SAS (société par actions simplifiées). Mr J a participé aux réflexions sur la SAS. Autre chose aussi : comment bloquer un texte qui va gêner toutes les entreprises. Là je pense à la proposition X qui est intéressante par certains côtés et qui est effrayante en ce qui concerne les commandés. Donc comment essayer de vider le texte de l'intérieur pour que les bonnes dispositions passent et pas les mauvaises."

V. Eléments complémentaires

Ce cabinet publie un document sur le thème du crédit d'impôt recherche destiné à ses clients. Lui-même ne peut en bénéficier puisque, selon les textes, le crédit d'impôt recherche ne concerne que les "entreprises industrielles commerciales ou agricoles".

**L'ENTREPRISE C : CONSEIL EN MARKETING
(DCC, Directeur, rencontré en 1989 et en 1993)**

I. Caractéristiques générales de l'entreprise

L'entreprise C a été fondée en 1949. C'est une SA au capital de 3 800 000 F appartenant à un important groupe de communication. Elle compte 119 consultants pour un chiffre d'affaires de 104 MF.

Ses domaines d'activité sont les suivants :

- stratégie de développement commercial (diagnostics, études stratégiques, diversification, études marketing; systèmes de qualité; plan d'entreprise);
- management et ressources humaines dans la fonction commerciale (organisation et systèmes d'information commerciaux; gestion et management des hommes, recrutement, évaluation, climat d'entreprise, plan formation);
- marketing et vente (audit de fonctionnement, plan marketing et commercial, dynamisation des forces de vente, actions de formation).

II. Formes et types d'innovations rencontrées

L'innovation est relative dans ce type d'activités. "Elle consiste plus en un réassemblage de connaissances acquises qu'en une création nette d'outils de connaissances ou autres". "Globalement, l'idée d'innovation c'est plus un discours et un état d'esprit qu'une réalité de tous les jours. A partir du moment où on a dit cela de l'innovation, pour la R-D ça devrait être encore pire".

Il y a dans ce cabinet principalement trois types d'innovations :

- des "innovations de niche", des opérations très ponctuelles, "des coups". Il s'agit généralement de produits éphémères. Exemple : la commercialisation sous forme de conférences d'une recherche, ayant connu un grand succès, sur les marques de distributeurs en Europe. Autre exemple : la réalisation de deux séries de déjeuners payants qui portent sur les métiers de

l'international. Ces innovations ponctuelles sont des outils d'aide à la vente, c'est-à-dire de marketing. Nous ne sommes pas, pour notre part, convaincu du caractère réellement innovateur de ces prestations. Mais nous les évoquons dans la mesure où elles tiennent une certaine place dans le discours de notre interlocuteur.

- des innovations plus importantes qui ont une plus longue durée de vie. Elles correspondent à un certain travail de conception au sens bas du terme ("conception avec un petit c" selon les termes de notre interlocuteur). Ceci ne signifie pas qu'elles ne puissent nécessiter un important travail de formalisation et d'approche méthodologique. Ces innovations sont de l'"ingénierie intellectuelle" au sens où elles réutilisent des instruments et des connaissances existantes pour en faire une prestation un peu différente. Elles prennent bien souvent la forme d'une prestation de service de type conseil et/ou de formation.

- des innovations de processus. Exemple : le système automatisé et programmable d'envoi de télécopies.

III. Organisation des activités de R-D et des processus innovants

a) Une politique formalisée d'innovation avortée ?

Quand nous avons rencontré DCC pour la première fois en 1989, son cabinet tentait de mettre en place une politique formalisée d'innovation : il s'agissait d'allouer un volume de 600 heures annuelles pour développer des projets bien définis. Cette politique a avorté. L'allocation de temps s'est en effet avérée difficile à gérer : il fallait allouer une quantité de temps à chacun, et procéder à des contrôles. Aujourd'hui, la question de l'innovation est décentralisée. Chaque département est libre de ses choix en la matière. Le département de DCC a préféré ne pas formaliser la question de la RCDI en terme d'allocation de temps, mais plutôt en terme d'objectifs, en repérant des thèmes intéressants.

b) Dans ce cabinet, l'innovation est souvent individuelle et informelle.

Les projets sont souvent individuels et informels. Ils sont réalisés en même temps que l'activité de production : on ne s'isole pas pour développer un nouveau produit. Ceci conduit à une perte importante de "substance" innovante.

"On n'a pas de service de R-D comme dans l'industrie ou l'informatique. On invente tous les jours des tas de trucs sans s'en apercevoir. De temps en temps on pense à quelque chose qu'on a fait plusieurs années auparavant et on se dit qu'on aurait pu travailler la question depuis.

La recherche est largement individuelle. On est poussé par la production, le temps est incompressible. On est toujours à la course soit à la réalisation, soit à la commercialisation car il y a une angoisse viscérale du carnet de commandes qui baisse. Tous ces développements, innovations, formations (qui vont de pair) ont tendance à se faire en dehors des heures de travail (le soir, le week-end, en voiture). On imagine mal de se dire, aujourd'hui, je ferme ma porte, je coupe le téléphone et je fais de l'innovation. Ce sera beaucoup plus à la faveur d'une mission chez un client qu'on va passer trois heures à mettre au point sa "bidouille". J'ai un truc qui me ressert régulièrement : il s'agit d'un programme d'analyse sur microinformatique. Il a été mis au point en 20 heures sur 4 ou 5 missions chez des clients. C'est donc en fait eux qui ont payé l'innovation, et c'est souvent le cas. Il n'y a pas d'investissement en général, il y a beaucoup plus "détournement" d'un temps facturé chez le client à la mise au point d'une méthodologie qui lui est présentée comme étant une méthodologie adhoc, mais qui en fait reste la propriété intellectuelle de celui qui l'a mise au point."

c) Coût moyen des projets de "nouveaux produits"

En moyenne, la durée des projets est de 3 mois. 500 heures de travail semblent être une bonne unité de compte pour un projet dans ce cabinet. En évaluant un projet en équivalent-production (c'est-à-dire prix du marché = prix de la réalisation d'une prestation de même durée), on aboutit à un coût moyen de 250 000 à 300 000F (100 000F par mois fois 3 mois). En l'évaluant en terme de coûts (salaires et charges) ce montant serait de 150 000 F. On comprend donc qu'étant donné ce manque à gagner, les projets d'innovations ne peuvent qu'être informels, noyés dans le travail de production (réalisés sur le temps résiduel) et donc étalés dans le temps. "S'il fallait ouvrir un budget pour chaque projet, aucun ne verrait le jour". En procédant par étalement dans le temps, ces projets ne coûtent rien. L'existence du crédit d'impôt est en mesure de modifier une telle attitude c'est-à-dire, de cristalliser les projets.

L'idée de "détournement du temps client" en faveur de l'innovation (cf citation dans le §b) est intéressante et a des conséquences évidentes sur le coût d'un projet d'innovation.

La recherche-innovation informelle peut se faire :

- pendant le temps résiduel (le temps "mort" non consacré à la production);
- pendant le temps de production avec l'aval du client;
- pendant le temps de production de manière "détournée" (sans que le client le sache, et éventuellement à l'occasion de missions chez plusieurs clients).

d) Test, prototype

Dans l'industrie non plus, le prototype n'est pas systématique. Le premier "dispositif" est produit d'emblée. La formalisation se fait sur le terrain. Pour des raisons de manque de temps le produit vendu n'est jamais complètement formalisé : le processus d'innovation va rarement jusqu'au bout,

c'est-à-dire jusqu'à créer véritablement le manuel d'accompagnement. Cependant, cette absence de formalisation est ressentie comme un défaut en terme de qualité. Le client ne sait pas qu'il est utilisé partiellement comme cobaye. Nous avons repéré la même pratique dans l'entreprise A, mais réalisée avec l'accord du client cette fois. Un paradoxe est à noter ici : selon DCC, réagissant au schéma de Shostack³, le faible nombre de tâches successives ne nécessite pas dans ce cabinet que le produit soit formalisé et analysé. Selon lui, les projets (généralement petits) ne sont pas très compliqués : ils sont à la portée de l'esprit humain sans qu'une formalisation soit nécessaire. Un argumentaire contraire peut être avancé : le schéma de Shostack est "task-oriented", il s'applique à un service où la composante "faire est importante". Si le schéma n'est pas ici possible c'est parce qu'on est dans un modèle "problem solving", les processus intellectuels étant plus difficilement décomposables.

e) Thème de l'échec

Dans l'entreprise C (comme dans les entreprises A et B), la notion d'échec est perçue de manière relative. Il n'y a pas d'échecs définitifs. Des projets sont arrêtés mais pourraient reprendre. De ces projets, il reste toujours quelque chose (une expertise réutilisable).

IV. Etudes de cas d'innovation

A notre avis, les produits "Business Plan", "Veille concurrentielle", "Marketing et qualité" correspondent à ce que nous avons appelé innovation-anticipation (même si le mot anticipation est ici inadapté). En effet, dans chaque cas, il y a repérage d'un thème, accumulation d'expertise, commercialisation de cette expertise en tant que telle (non formalisée); Avec le temps un processus d'innovation-objectivation s'amorce : création de méthodes, utilisation de méthodes existantes, dissociation de l'expertise en prestation autonome : conseil et formation.

³Il s'agit de l'élaboration d'un "blueprint", c'est-à-dire d'une maquette du service (les différents intervenants, les différentes étapes, etc.)

1) Business plan

1) Description du produit

1.1 Définition

Business plan est un schéma de construction permettant à une petite entreprise, une entreprise qui se crée ou à un département d'une grande entreprise de définir un projet (d'investissement en général) au travers de l'ensemble des éléments de stratégie : sa production, son personnel, sa gestion financière, son marketing.

Ce produit est construit en deux versions :

- une version "prestation" : une méthodologie (en voie de formalisation) permet de réaliser un business plan pour le compte d'une entreprise;
- une version "produit de formation" (pas encore disponible) : il s'agit de stages de formation visant à apprendre à des cadres la manière de mener un business plan.

1.2 Degré de nouveauté

Ce produit existe depuis très longtemps dans les pays anglo-saxons, mais pratiquement pas en France. Il ne s'agit cependant pas d'une simple imitation, mais de la transposition d'un produit à la culture française. L'approche anglo-saxonne est différente sous l'angle financier, comptable et marketing; l'approche marché est également différente. C'est de la transposition à la culture française avec une connotation marketing un peu plus forte compte tenu de la spécialité du cabinet. "Le produit ne sera pas original mais ne sera pas non plus un "me-too".

1.3 Succès

Une dizaine de "business plans" ont déjà été réalisés. En général, un produit de cette nature est considéré comme étant un succès commercial à partir du moment où il fait l'objet d'une dizaine de contrats.

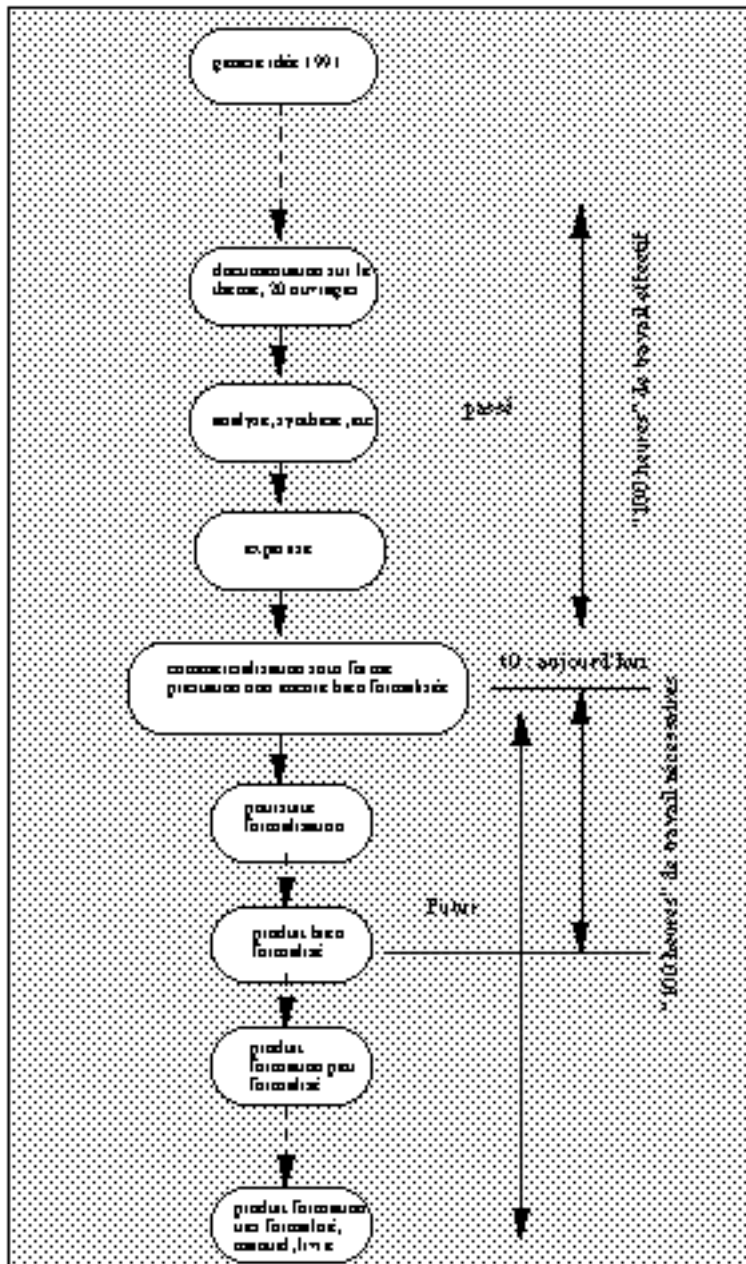
2) Processus de production

L'idée de "Business plan" remonte à deux ans. DCC a travaillé seul sur le concept. Il lui a d'ores et déjà consacré une centaine d'heures. Il lui en faudrait encore autant pour fournir un produit totalement finalisé.

DCC dispose aujourd'hui d'une vingtaine d'ouvrages sur le thème dont dix-sept anglo-saxons. Sa méthode de travail s'apparente à celle du chercheur en sciences sociales.

Il a commencé à vendre le produit avant de disposer d'une méthodologie bien formalisée.

La version formation (finale) de business plan (comme des deux produits suivants) prendra la forme d'un manuel ou d'un livre. Dans un premier temps, le produit formation sera vendu sous une forme peu formalisée, et les stagiaires repartiront avec leurs notes, plutôt qu'avec un document.



Processus de production de "Business Plan"

2) *Veille concurrentielle (projet en cours)*

1) Description du produit

1.1 Définition

L'objet de ce produit est d'analyser la manière dont une entreprise doit s'organiser pour veiller et surveiller son environnement concurrentiel en terme de produit, de recherche, de savoir-faire, de distribution, etc. Ce produit est envisagé sous forme de séminaires de formation dans la mesure où sous le mode "prestation" il est réalisé quotidiennement dans le cabinet.

1.2 Degré de nouveauté

Contrairement à la veille technologique, peu de choses existent véritablement en ce qui concerne ce produit en France comme aux Etats-Unis. Celles qui existent sont gardées secrètes ou sont divulguées ou publiées de manière inutilisables par leurs créateurs. Ainsi, l'effort personnel est-il plus important ici. Ce projet ressemble plus que le précédent à un projet de R-D dans la mesure où rien n'existe, et où il faut produire soi-même un certain nombre de concepts.

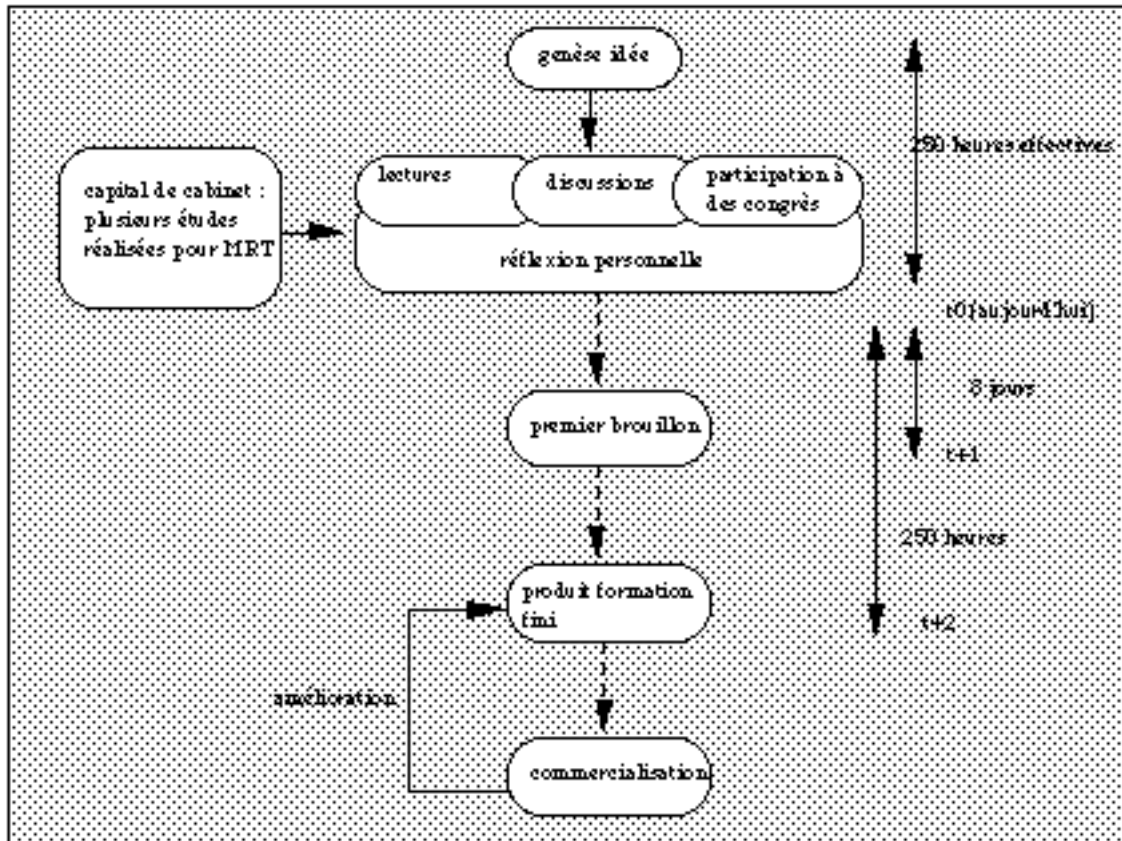
1.3 Succès

La veille concurrentielle n'est pas encore lancée en tant que programme de formation. Mais DCC estime que ce "produit" se vendra bien. En tous les cas, pour amortir le coût de la conception, il faudra trente personnes dans trois stages de deux jours, soit environ 200 000 francs.

2) Processus de production

DCC a d'ores déjà consacré 200 à 250 heures à ce projet. Il s'agit de lectures, de discussions avec des spécialistes, de participations à des congrès et de phases de réflexion personnelle sur ce thème. Par ailleurs, plusieurs études réalisées par l'entreprise C pour le ministère de la recherche et de la technologie, dont une sur l'information stratégique (qui a connu un certain succès) constituent un "background" utilisable. "Veille concurrentielle" est un produit qui, selon DCC, ne sera jamais complètement terminé. Il faudrait encore 250 autres heures de travail pour avoir un produit fini. Mais pour disposer d'un "premier brouillon" acceptable : huit jours à temps plein suffiraient.

Dans ce cas, les études sous-traitées par les organismes publics s'apparentent à de la recherche fondamentale (facilement mesurable) qui produit des concepts, etc. Cette "recherche fondamentale" sert de ressource à un processus de "recherche appliquée", et de conception de "produit-service".



Processus de production de "Veille concurrentielle"

3) Marketing et qualité (projet en cours)

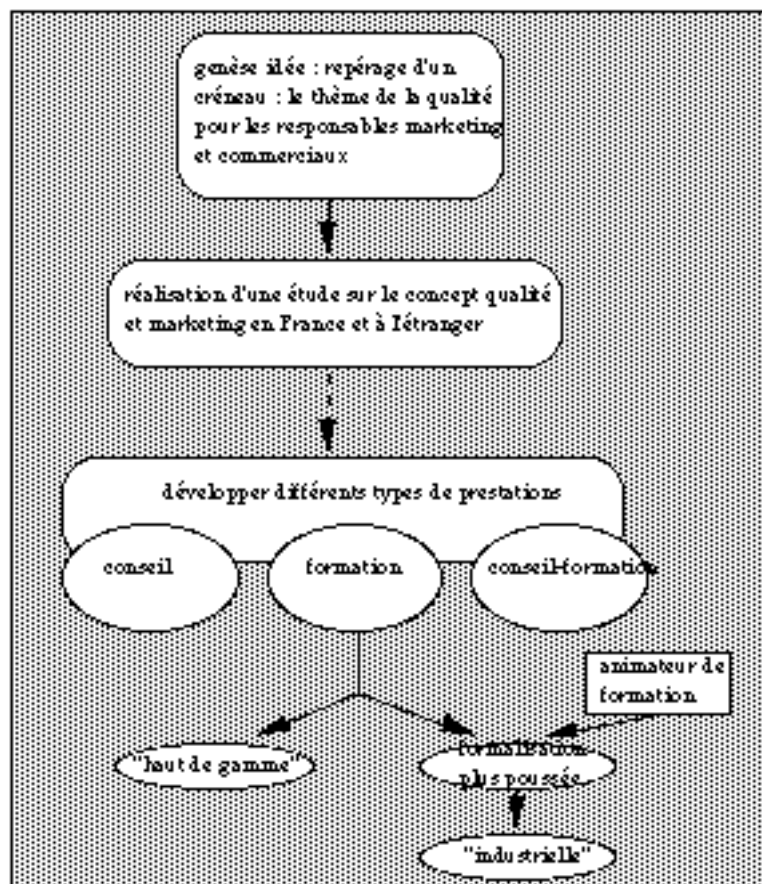
Même si elle en compte quelques uns, l'entreprise C n'est pas une firme d'ingénieurs. Il ne s'agit pas par conséquent d'entrer en concurrence avec les grands "qualiticiens" sur le terrain de la certification technique d'atelier. La cible retenue est celle des spécialistes du marketing et du commercial. Cette population particulière connaît mal les problèmes de qualité alors qu'ils constituent un aspect important de tout problème de développement.

Première étape : le cabinet engage une étude sur le concept qualité et marketing en France et à l'étranger. C'est une manière d'accumuler de l'expertise et de la faire connaître (opération de promotion dans les médias). Dans le cas présent, l'étude est menée en interne comme première étape du processus d'innovation. Mais dans d'autres situations, comme dans le cas précédent, par exemple, les études sont d'ores et déjà disponibles. Elles ont été bien souvent financées par l'extérieur (appels d'offre publics).

Deuxième étape : l'entreprise développe des prestations de conseil ou de formation ou encore de conseil-formation, destinées aux professionnels de marketing.

Coût évalué à moins de 250 000.

Deux versions du produit "formation" peuvent être envisagées selon l'audience. Si le nombre d'inscrits est relativement faible (une dizaine tous les semestres), c'est le haut de la hiérarchie du marketing qui sera visé. Les formations sont alors dispensées par les concepteurs eux-mêmes. S'il y a suffisamment de participants pour remplir un stage par semaine, le produit sera "retravaillé" de manière à être industrialisé. Cette phase d'industrialisation est réalisée avec un des animateurs de formation. Le stage est centré sur le visuel de manière à créer une densité de projection qui donne une illusion de très haute densité scientifique. Dans ce cas, un expert n'est pas nécessaire. Le stage s'adresse à une population de niveau inférieur. Des moments de questions réponses avec les experts (concepteurs) de la maison peuvent cependant être prévus.



Processus de production de "marketing et qualité"

4) Innovation de processus : système automatisé et programmable d'envoi de télécopies

1) Description du "produit"

1.1 Définition

Il s'agit d'une innovation technologique qui permet de réaliser, en grand nombre, des enquêtes en milieu professionnel par télécopies avec un système totalement chaîné qui comporte un fichier sur CD-ROM. Ce système comprend une base de données couplée avec un logiciel de traitement de textes et un logiciel d'envoi de faxes. Les envois sont effectués de manière automatique pendant la nuit.

1.2 Degré de nouveauté

Chacun des éléments techniques existait sur le marché (le CD-ROM, son lecteur, la BDD, la carte fax, le micro, etc). Le travail effectué par le cabinet, sans l'aide d'un prestataire de service, est un travail d'ingénierie. Le chaînage complet a été réalisé en plusieurs étapes en fonction de l'évolution des technologies disponibles. Il n'y avait pas, par exemple, à l'origine de lecteur de CD-ROM (les fichiers étaient entrés manuellement). L'entreprise C serait aujourd'hui selon DCC le seul cabinet à disposer d'un tel outil.

2) Processus de production

C'est une initiative personnelle de DCC. Il entend un jour parler des possibilités de cartes de télécopie (qui arrivaient sur le marché) et en achète une par curiosité. Il dispose ainsi d'un outil qui permet d'envoyer des faxes en série mais sans la moindre personnalisation (pas de gras, d'italique, etc. un numéro au lieu du nom du destinataire).

Secondé par un de ses collaborateurs, DCC décide d'aller plus loin. Il suit l'évolution technologique et il trouve des procédures de mailing qui commencent à s'intégrer mais qui ne lui conviennent pas véritablement. Il les fait évoluer en intégrant de la PAO, etc.

Ce travail est effectué par "à-coups" et de manière incrémentale.

Le coût de ce projet télécopie est évalué à 500 heures, c'est-à-dire environ deux mois et demi-homme, presque trois qui se sont étalés sur 5 ans.

5) *Audit export (projet)*

"J'ai par exemple proposé de travailler sur un sujet qui est l'audit export parce que je pense qu'il y a un marché, qu'il y a déjà des outils qui existent à droite et à gauche, que c'est un prolongement du diagnostic, qu'il y a 93 qui irrite un certain nombre de personnes, etc. Il faudrait qu'on construise une méthodologie d'analyse mais qui réintégrerait à 80% des machins qui existent soit chez nous soit ailleurs et qui sont d'ordre public. Mais il va y avoir la constitution de check lists, donc vraiment d'outils de travail. Ce n'est pas de la grande innovation à ce stade-là mais que là-dedans on aura 2 ou 3 matrices d'analyse qui seront très spécifiques, très originales ou du moins qu'on saura placer comme telles.

Pour réaliser cette "innovation", concrètement on va prendre deux ou trois personnes, faire une importante recherche documentaire, se faire un plan de travail et de développement individuel. Le gros problème c'est ensuite de fertiliser c'est-à-dire de se dire par exemple : quels sont les outils dont on dispose dans d'autres domaines qui peuvent nous servir là à condition de les altérer."

Le projet illustré par l'encadré précédent est un des thèmes qui avaient été retenus dans le cadre de la politique de définition d'un budget annuel de R-D (cf § IIIa). Tout comme cette politique, ce projet a finalement avorté. Voici ce qu'en dit, quatre ans après, notre interlocuteur :

Je ne suis pas certain que c'est un bon produit. Mais si demain quelqu'un nous demande un audit export (cela est arrivé mais pas souvent) on sait le faire. En revanche on n'a pas le produit tout prêt qui nous permette d'aller voir monsieur untel pour lui dire vous avez besoin d'un audit-export : ça veut dire ceci. Il n'est pas formalisé. Je pense que cela ne vaut pas la peine de s'impliquer là-dedans pour le créer."

6) *La franchise (exemple d'échec)*

"En terme d'échec j'ai un exemple. C'est une chose qu'on a utilisée deux ou trois fois en 10 ans. Le sujet est simple : en 80 on commençait à parler de la franchise et j'avais titiller un client sur cette notion mais je n'y connaissais pas grand chose. J'avais deux trois idées mais je me disais il y a peut être un coup à monter.

Un jour le client a fini par me dire il faudrait qu'on travaille là dessus. Je lui ai dit : je ne suis pas spécialiste là-dessus mais j'ai quelqu'un. Je suis allé voir mon patron. Quand on a vu nos interlocuteurs, il les a convaincu que moi j'en savais beaucoup et que lui était particulièrement brillant là dedans et on a eu le contrat.

Je me souviens quand on est parti pour animer une première réunion de travail au Mans à six heures du soir avec nos feutres. On est parti chercher un rouleau de paper board parce qu'on n'en avait plus, on a du faire deux kilomètres à pied et après avoir dîné à neuf heures et demi on a construit un schéma PERT du lancement d'une franchise, un projet de franchise avec toutes les étapes et on s'est donné un objectif, les cent questions qu'on doit se poser et auxquelles il faut apporter une réponse avant d'engager le truc. En fait on n'est pas arrivé à cent mais à 97 et on l'a testé quatre ou cinq fois. Ce machin là est une pure merveille. On l'a construit à deux et rédigé complètement, le schéma a été dessiné. On a terminé à trois heures du matin, et le lendemain on l'a mis en oeuvre. Le truc était malin et bien fait. Seulement les gens qui ont envie de faire des franchises ne sont pas nombreux et ceux qui ont envie des mettre des sous pour le faire sont rares. Donc il n'y a pas de marché. Par contre en terme d'effet d'expérience, le coup des questions on l'a recréé sur d'autres choses (les cocktails, animation de réunion) et on l'utilise régulièrement quand on a quelques choses à montrer ou à démontrer donc ce n'est pas un échec absolu mais commercialement cela en est un. Ce projet n'a pas coûté 150 000F. Mais quand on regarde bien il a dû me coûter déjà personnellement pour me renseigner au démarrage peut-être cinq jours, le temps de lecture de mon patron dix jours, les deux jours qu'on a ramé dessus, et puis la mise en forme qu'on a faite : au total quinze jours non facturés donc on retombe sur les 150 000F."

INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES ISSUES DE PRECEDENTS ENTRETIENS

L'ENTREPRISE C1 : ETUDES SOCIOCULTURELLES ET MARKETING

(entretien avec ADV, Président, 1989)

I. Caractéristiques générales de l'entreprise

Société créée il y a près de 40 ans par ADV et deux de ses collègues qui partageaient l'idée que les sciences sociales appliquées peuvent servir pour le management des entreprises. Ce cabinet a débuté en France avec l'introduction des recherches qualitatives sur les motivations, les tropismes, les ressorts de l'action des agents économiques : consommateurs, travailleurs, etc.

L'effectif de l'entreprise C1 est de 20 personnes (120 avec les autres activités et plus de 400 enquêteurs). Son chiffre d'affaires toutes activités confondues est de 100 MF.

II. Bilan historique de la recherche et de l'innovation dans cette firme

- L'entreprise C1 introduit en France, dans les années 1953-1954, des recherches de motivation.
- Elle mène des recherches visant à mettre au point des techniques permettant de quantifier les variables qualitatives.
- Dans les années cinquante, elle est parmi les premiers cabinets à mettre au service de ses clients des monographies sociologiques.
- En 1965, elle lance une phase de recherche dans le but de construire un système permettant de détecter, analyser, interpréter les innovations et les changements dans la société française (changements dans les mentalités, les ressorts de l'action, les moeurs). Il s'agit d'un "produit" très innovateur dont l'entreprise C1 partage la paternité avec une équipe américaine. A l'heure actuelle le cabinet a implanté cette méthode dans une vingtaine de pays.
- Dans le cadre de l'innovation radicale précédente, de très nombreuses autres petites innovations sont mises au point. Il s'agit d'outils perceptifs qui aident les clients à manipuler la complexité tout en restant simples. Exemples : les cartes socio-culturelles, les sociographes (cf § III).
- Autre aspect de l'innovation : observation des problèmes se posant aux clients et proposition d'outils qui leur facilitent le traitement de ces problèmes, que ce soit des séminaires ou d'autres

interventions visant à modifier les postures et à développer certains savoir-faire qui font défaut aux clients.

III. Etudes de cas

1) Le sociographe

"Vous avez derrière vous (accroché au mur) un outil qui s'appelle le sociographe. C'est un outil prodigieux de typologie floue. Il est extrêmement moderne. Il permet de traiter la complexité et d'opérer dans un relatif flou qui est un des vrais problèmes. Cet outil nous avons du le mettre au point il y a 5 ans (FG : entretien effectué en 1989). Il y a 6 ans un garçon est entré ici à qui j'ai dit nous avons besoin d'un outil qui permettrait de situer les gens que nous interviewons sur les quelques dizaines de dimensions socio-culturelles que nous suivons mais qui aurait aussi tels avantages que n'auraient pas les outils actuels et qui notamment permettrait de travailler sur des masses de population et de conserver un certain flou dans l'affectation des gens et des types. Un an après l'outil était là grâce à l'aide d'autres : des informaticiens, des psychologues."

2) Suivi du Changement Socio-Culturel

"J'ai eu par ma part l'idée du 3SC (qui est historiquement notre premier outil de Suivi du Changement Socio-Culturel) en 1965-1966 et j'ai travaillé pendant mes week-ends, mes vacances durant 5 ans. C'est en 1970 qu'on a commencé à le mettre sur le marché."

3) La carte socio-culturelle

"Pour un des outils perceptifs très utile qui est la carte socioculturelle, un jour deux de mes jeunes collaborateurs (l'un polytechnicien, l'autre diplômé de statistiques avancées d'une école américaine) sont arrivés en hurlant : on a trouvé un truc terrible. Voilà comment on va représenter les choses. C'était génial. Ils avaient trouvé cela en passant une nuit à discuter. C'est un outil qu'ils ont mis au point en 1975 et qui est utilisé dans tous les pays du monde. Donc certains outils ont été inventés de façon assez délibérée (comme le sociographe) d'autres sont nés comme cela, dans un certain environnement qui s'y prêtait (stimulation intellectuelle)."

IV. Conditions générales de l'innovation

1) Liens extérieurs

L'entreprise C1 a des liens étroits avec certains laboratoires de recherche, notamment en sociologie. les contacts de recherche les plus intimes l'ont été avec les équipes de Crozier, Mendras, Bourricaud, Saint-Seaulieu.

2) Coût, taille critique

De taille relativement modeste, le cabinet C1 est pourtant souvent considéré comme une référence en matière d'innovation, en France. De manière plus générale, il semble qu'il n'y ait pas réellement de taille critique en matière d'innovation dans le conseil, et que le coût (en général relativement peu élevé) ne constitue pas le principal frein à l'innovation. En revanche, la question de la protection de cette innovation (cf § suivant) se pose avec davantage d'acuité pour les cabinets de petite taille. Ils sont en effet les premières victimes des processus d'imitation, qui, dans des régimes de faible appropriabilité, sont d'autant plus efficaces s'ils sont le fait de grands cabinets disposant d'actifs complémentaires au sens de Teece (exemple : réseau).

"Il n'y a pas du tout de taille critique pour pouvoir innover dans ce métier. L'innovation viendra bien souvent de bricoleurs qui se lancent. Nous sommes dans un domaine où il y a des types d'innovations différents. Il y a des innovations dont les possibilités d'impacts ont été bien perçues et qui ne demandent rien d'autre qu'un crayon et une feuille de papier. Il y a des innovations qui ne demandent aucun investissement et d'autres qui demandent des investissements considérables. Nous avons lancé avec MEDIAMETRIE, il n'y a pas longtemps un système d'audimétrie de la télévision. Ça utilise des appareils assez performants mis au point par une équipe suisse avec laquelle nous avons eu un deal. Ça demande des investissements de plusieurs millions. Mais une bonne partie des innovations dont on vit vraiment vont demander un peu de temps de travail (qui ne représente pas plus de quelque centaines de milliers de francs et qu'on peut réaliser pendant ses week-ends et ses vacances). On est dans un domaine béni où les libertés sont très grandes."

3) Protection

"Les contrats qu'on a sont en peau de lapin. Il n'y a pas de protection. On invente des outils fantastiques et on peut se les faire voler rapidement. On passe un contrat avec une équipe de partenaire qui s'engage à nous payer 10% de royalties sur le chiffre d'affaires, mais rien ne les empêche de partir avec tout. On n'a aucun moyen de protéger nos innovations. On a l'intimidation. Ça c'est très gênant. On se fait tout piquer."

**L'ENTREPRISE D : CONSEIL EN ORGANISATION ET MANAGEMENT
(PDB, conseiller de synthèse, et BL, Directeur-Général, rencontrés en 1989; CB,
responsable de segment, rencontré en 1993; PP, directeur, rencontré en 1993)**

I. Caractéristiques générales de l'entreprise

Cette entreprise a été fondée en 1961. Son chiffre d'affaires est de 65 MF (60 en France). Elle appartient depuis 1988 à un important groupe de services informatiques (qui a lui-même récemment été racheté par un grand constructeur informatique). Elle compte 70 consultants (60% d'ingénieurs, 40% de spécialistes en sciences humaines et de gestion).

L'entreprise D définit son activité comme une activité de conseil en organisation et en management. Elle couvre cinq domaines de compétence :

- systèmes de pilotage et de gestion;
- organisation (de l'entreprise, industrielle, logistique, administrative);
- management des hommes : mobilisation des hommes et des équipes; gestion prospective de l'emploi et des compétences; capitalisation des savoir-faire;
- maîtrise de la qualité (qualité des services, assurance de la qualité, déploiement des attentes des clients).
- maîtrise des relations avec l'environnement (stratégie de présence et d'influence, audit de l'environnement).

II. Formes et types d'innovations rencontrées

Note : La recherche, dans le conseil, n'est pas fondamentalement différente de ce qu'elle est ailleurs : elle consiste en dernière instance à rassembler autrement des connaissances et des matériaux disponibles.

"Faire de la Recherche-développement, c'est fondamentalement mettre au point quelque chose par rapport à une idée de marché qu'on a. Ce n'est pas le coût de l'implantation commerciale. C'est mettre au point. C'est formaliser. C'est par exemple mettre au point (un truc que j'ai vu au ministère il y a quelques années) un programme de formation pour patron de PME dans tel domaine.

En recherche fondamentale, comme dans les autres domaines, vous n'inventez qu'à partir des matériaux que vous avez déjà. Cela consiste à les rassembler autrement. Vous avez une question où vous voyez un problème (ou une possibilité) là où les autres n'en voient pas. A partir de cela, vous ne pouvez travailler qu'avec les matériaux plus ou

moins implicites que vous avez dans la tête; vous pouvez en accumuler d'autres, et à partir de cela vous passez votre temps à faire des assemblages différents, et à confronter cela au problème ou à la manière dont vous vous êtes posé le problème. Dès que vous sentez qu'il y a un petit bout de truc qui a l'air d'aller par là, vous commencez à faire un petit plus d'analytique. C'est la même chose avec la recherche fondamentale. Vous prenez quelqu'un qui est un électronicien, vous le mettez devant un problème de chimie. Même si c'est un type génial en électronique, il n'a pas les matériaux de base de la chimie, il ne peut rien faire. Il faut tout d'abord qu'il acquiert tout un bagage minimum. C'est vrai y compris pour les artistes. Le processus même de la pensée fait que vous ne pouvez pas créer à partir de rien et il apparaît des formes différentes mais en utilisant des matériaux que vous avez."

Notre enquête auprès de l'entreprise D a permis de mettre en évidence les quatre formes suivantes d'activité de R-C-D-I :

1) formalisations de méthodes sous forme de documents écrits. Il s'agit de documents internes qui peuvent être présentés à un client. Sur un thème donné, ces documents présentent les caractéristiques des clients et leurs principales interrogations, la philosophie de l'entreprise D dans le domaine, son approche particulière, la façon dont sera menée l'étude, et le résultat que peut en escompter le client. Ce n'est pas un projet de collaboration (une proposition). C'est plus que les principes généraux : cela prend la forme d'une plaquette commerciale, mais elle n'est pas publicitaire. C'est davantage une plaquette technique de type ingeneering.

"Le résultat des recherches et développements de notre cabinet, c'est la formalisation de ces méthodes qui sont présentées au client. Cela vaut pour tous les segments du cabinet. Pour tout le cabinet, on a adopté ce schéma de présentation et ces principes de recherche et développement devant se concrétiser par une formalisation des méthodes. C'est un processus interne assez structuré qui oblige et qui dit : nos méthodes, nos savoirs-faire seront formalisés sous la forme de ce document. Il s'agit d'en produire le plus possible."

La décision de formalisation systématique de ces méthodes a été prise en septembre. Entre septembre et mars, sept formalisations ont été réalisées. L'objectif est d'en produire une par mois. Six à sept par an seraient une moyenne satisfaisante. Deux personnes sont généralement nécessaires pour réaliser la formalisation. En moyenne quatre réunions de validation réunissant 3 à 4 personnes sont nécessaires.

2) innovation de structuration de l'offre (innovation-objectivation). Comme l'illustre l'encadré suivant cet aspect de l'innovation est lié au précédent. Il s'agit de repérer dans un service (une offre) donné, différents sous-services (sous-offres) autonomes, et pour chacun d'entre eux de produire un document formalisé.

"Dans l'efficacité des systèmes d'information, il y a une approche analyse de la valeur et il y aura une autre partie qui sera l'approche stratégique. Ceci est amené à faire des petits. On part d'un grand domaine qui est l'organisation et systèmes d'information, on zoome l'aspect efficacité des systèmes d'information. On se dit il y a l'efficacité par rapport aux orientations stratégiques, et il y a l'efficacité sous un aspect économique analyse de la valeur. Sachant que la demande du client peut porter sur l'un ou sur l'autre ou sur les deux réunis. Là on peut être amené à découper ceci en plusieurs autres sous-produits. Mais dès qu'on le découpe en sous-produit, il y aura un autre booklet de ce

type. Ce sera l'analyse de la valeur économique des systèmes d'information sur laquelle on réfléchit et on aura toujours la même formalisation."

3) Innovation organisationnelle. La réflexion stratégique, ayant abouti à la constitution de 15 segments (cf. §III), a pour objectif notamment de structurer les processus de recherche et d'innovation au sein du cabinet, en même temps qu'elle constitue, elle-même, une importante innovation d'organisation.

4) Innovation ad hoc. C'est cette forme d'innovation que nous avons appelée ailleurs, innovation-valorisation (cf. synthèse sectorielle). Elle peut être définie de la manière suivante :

"On travaille chez le client. A un moment donné il y a un besoin ou plutôt un point d'aboutissement, il y a quelque chose qui peut aboutir et en face de cela j'ai des capacités, des expériences et je les agence avec un peu d'imagination et je réponds à ce besoin. C'est de l'innovation si j'apporte quelque chose de neuf ou si je joue un rôle de catalyseur dans le milieu qui permet de repenser les problèmes autrement, de réorganiser les concepts, l'organisation, etc. Il se passe quelque chose qui ne se serait pas passé tout seul; j'ai été un des artisans du processus d'invention et souvent c'est relativement collectif."

III. Organisation des activités de R-D et des processus innovants

1) Dans le conseil, en général, pour des raisons spécifiques à ce type d'activité, la recherche et l'innovation sont informelles, réalisées sur le temps résiduel ou facturées dans le cadre d'un contrat.

"Une des caractéristiques du conseil, en tout cas en France, c'est qu'on n'investit pas officiellement dans la mise au point de nouvelles choses. Pourquoi ? parce que c'est un métier sans capital, il faut en permanence avoir des contrats. Donc les processus d'innovation naissent de quelques individus qui ont envie de faire autre chose, qui passent beaucoup de temps en dehors de leur travail à rechercher des choses, à construire des hypothèses, à chercher des matériaux, comme dans les autres domaines. Et à un moment donné, il faut qu'il y ait une opportunité qui permette de faire passer le coût de l'innovation dans le processus de fonctionnement normal, c'est très souvent à l'occasion d'un contrat où là il se passe un petit quelque chose, quelques tentatives, quelques essais qui permettent de valider certains points et on fait toute une étude de validation des différentes composantes à travers différentes opportunités, pour que le coût puisse être pris à travers elles, dans le fonctionnement lui-même. C'est cela qui fait la caractéristique de notre innovation. Donc c'est très camouflé. Donc si demain vous mettez une détaxe ou une aide quelconque sur un processus d'innovation, vous allez avoir des gens qui vont identifier ces dépenses-là et ces coûts-là. Et on va pouvoir mettre dans nos relevés d'emploi du temps journaliers un certain pourcentage sur un élément qu'on appellera recherche."

Il y a cependant, dans l'entreprise D, des stratégies visant à formaliser l'activité de recherche et d'innovation.

2) L'évolution de l'organisation

Ici aussi, l'organisation générale de la firme a été modifiée depuis notre dernier entretien. Comme nous l'avons déjà souligné, ce changement constitue, en lui-même, une importante innovation organisationnelle. Mais il signifie également un changement de l'organisation de l'activité de recherche et d'innovation. Lors de notre dernier entretien, nous avons affaire à une structure bipolaire que présente l'encadré 1 ci-dessous.

ENCADRE 1 : STRUCTURE D'INNOVATION DANS LE CAS DE L'ENTREPRISE D

"Notre entreprise est structurée en départements. Il y a les départements stratégie, management des ressources humaines, qualité, industrie (maîtrise de l'outil de production), organisation et systèmes d'information. Chacun des responsables de département est responsable du développement des lignes de produits qu'il a dans son département. Ainsi, Monsieur X. a deux lignes de produits : qualité de l'informatique et mise en place de systèmes informatiques; c'est lui qui développe le produit de ce département. Il se trouve que Monsieur X. n'a pas délégué et a conservé lui-même la responsabilité de ces deux produits.

Dans le département industrie, Monsieur Y. a gardé pour lui le développement du produit maintenance et a demandé à l'un de ses collaborateurs de s'occuper du développement des produits logistiques. Mais vis-à-vis de notre Directeur Général, c'est quand même le responsable de département qui est responsable du développement des produits de son département. Il en fait ce qu'il veut : il délègue ou il fait lui-même (...).

On a également des structures qui sont géographiques. On a un département international qui vend dans un certain nombre de pays et on a des départements régionaux. Il est évident qu'ils vendent les produits des autres départements mais il y a des trucs spécifiques(...). On a aussi deux sociétés soeurs, dans deux pays européens qui, de même, vendent les produits des autres départements mais aussi, et fatalement, des produits spécifiques.

En résumé, on peut dire que :

- * Les responsables des unités géographiques et les responsables des unités produits sont responsables du développement des lignes de produits;
- * La présidence et la direction générale sont responsables du porte-feuille d'activités, c'est-à-dire de la création de nouvelles lignes de produits, l'abandon de lignes de produits anciennes, le maintien de lignes de produits (ça se vend bien, continuez à vendre) ou l'évolution : ceci ne se vend plus, (exemple : le cercle de qualité) par quoi le remplace-t-on ?

Au premier niveau, vous avez des responsables différenciés, segmentés et au deuxième la cohérence d'ensemble.

Moi que fais-je ? je fais le suivi du développement. Une de mes fonctions, c'est de dire au responsable de produit : où en es-tu de la formalisation des méthodes et de la collection des objets produits avec ces méthodes ? etc. Je ne suis pas du tout Directeur technique. Il n'y a pas de direction du développement chez nous. Je fais le suivi du développement à tous les niveaux. Périodiquement (avec une périodicité forte) je vais les voir et je leur demande ce qu'ils ont fait en matière de développement. Ce suivi est par nature incitatif. C'est comme les "weight watchers", il suffit de monter en public sur la balance pour avoir honte. Quand on fait le suivi, les gens qui ne font rien en développement se sentent coupables.

Personnellement, ma tâche est : suivi incitation et conseil. Pourquoi conseil ? parce que cela fait vingt six ans que je suis conseil et j'avais de l'expérience avant d'être conseil : j'ai quelque trente cinq ans de vie professionnelle".

Comme le montre la figure 1, cette structure s'articule autour :

- du conseiller de synthèse qui joue un triple rôle d'expertise, de catalyse (c'est-à-dire d'incitateur de l'innovation) et de veille "technologique" (tout en conservant une certaine activité productive) vis-à-vis :

- d'une sous-structure transversale par rapport aux départements opérationnels, chargée du développement et du renouvellement des différents produits de la firme. Elle est souvent (mais pas nécessairement) constituée par les chefs de produits.

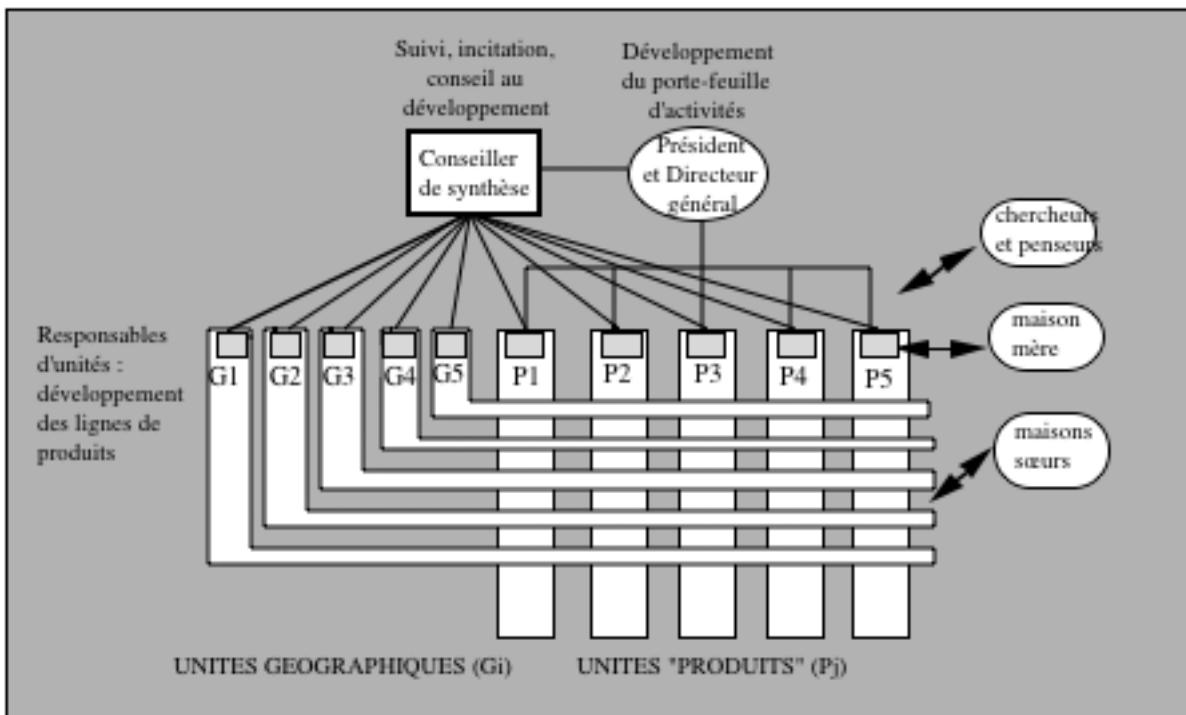


Figure 1 : Structure d'innovation de l'entreprise D en 1989

Source : D'après entretien.

Pour appuyer cette structure générale qui conduit à ce que l'innovation soit essentiellement réalisée par les équipes opérationnelles avec la participation éventuelle du client, quand il s'agit de contrats particulièrement difficiles (jugés potentiellement sources d'innovations), le cabinet peut constituer en fonction du degré de difficulté, soit des "équipes d'appui" soit des "creusets de développement" selon la terminologie de l'entreprise D. Ces formules sont définies de la manière suivante :

"De temps en temps, sur un contrat difficile, on met en place "une équipe d'appui" que le client ne paie pas. On lui dit : votre problème est tout à fait nouveau, on vous dit très franchement qu'on ne l'a jamais rencontré, ce qu'on vous offre c'est tant d'hommes-mois que vous payez; par

contre, on met un demi contrat en plus que vous ne verrez pas, parce que cela se passe dans nos locaux, ou que vous verrez, si vous venez aux séances de travail entre l'équipe de contrat et l'équipe d'appui, et vous deviendrez co-proprétaire de ce développement".

"On a aussi ce qu'on appelle des "creusets de développement" qui sont faits par les responsables de "produit". Hier soir, on avait le creuset qualité. Face à un point dur chez un client, le responsable du département qualité a dit : on va faire un cercle, un creuset de développement, aidez moi à résoudre mon problème. Un creuset peut durer 10 minutes sur un coin de table ou deux heures, on mobilise les gens qui sont dans le couloir, etc., tandis qu'une équipe d'appui, c'est visible et assez permanent".

Qu'en est-il de cette organisation en 1993 ?

Depuis le dernier entretien que nous avons réalisé dans l'entreprise D, celle-ci a procédé à une modification de son organisation. Elle est toujours divisée en départements. Mais elle a conduit une réflexion stratégique qui a débouché sur la création, au sein de ceux-ci, de segments stratégiques (c'est-à-dire de responsabilités sur un certain nombre de savoir-faire, ou sur ce que dans le langage industriel on appelle ligne de produit). Les chefs des segments stratégiques ont une responsabilité classique de managers (c'est-à-dire commercial, production de contrats, encadrement d'équipes) mais également une responsabilité de capitalisation de savoir-faire et de recherche. L'entreprise D ne possède pas de département de recherche et développement. La fonction R-D est du ressort des responsables de segments et du conseiller de synthèse. Ce dernier est l'expert qui participe directement à l'ensemble des projets de recherche-développement de l'entreprise D.

"Il y a une prise de conscience dans notre cabinet de la nécessité d'apporter au client une expertise de plus en plus forte et que cette expertise passe par la recherche, la formalisation de savoir-faire, le développement de compétences et l'apport d'outils et de méthodes qui sont expérimentées. Cela nécessite aussi de ne pas s'éparpiller, de recentrer ses moyens sur des objectifs. D'où la création de segments produit ou marché et la nomination d'un certain nombre de responsables dont une des missions est de participer au développement."

Lors de notre dernière rencontre avec les responsables de l'entreprise D, la notion de segment n'existait pas en tant que telle. Le cabinet était organisé selon des logiques de marché. La réorganisation touche moins les structures d'encadrement que le niveau intermédiaire. La nouvelle organisation peut être schématiquement représentée de la manière suivante :

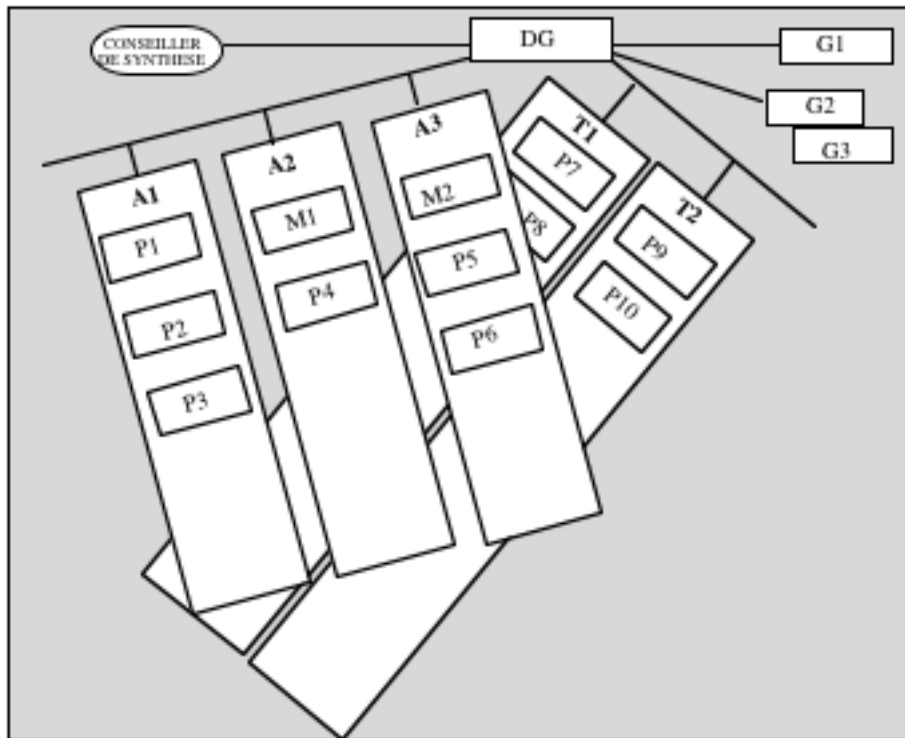


Figure 2 : La structure de l'entreprise D en 1993 (Source : d'après entretien)

On distingue dans cette nouvelle organisation :

- 1) des départements orientés "secteurs d'activité" (Ai);
- 2) des départements à vocation transversale (Ti);
- 3) le département international.

Ces différents départements accueillent des segments stratégiques (domaines de compétence correspondant à un besoin du marché que l'entreprise a évalué). L'entreprise comporte aujourd'hui 10 segments produit-marché (Pi), auxquels il faut ajouter 5 segments marché (Mi) et géographiques (Gi). Le département international constitue à lui seul un segment. Les segments sont rattachés à un Directeur de secteur d'activité ou d'activité transversale.

Pour résumer l'évolution, nous pouvons dire qu'en terme d'innovation, l'entreprise D est passée du modèle 1 au modèle 2 (prise en compte des segments) (cf Figures 3 et 4).

"Le schéma est plus dynamique maintenant. Précédemment, comme vous le disiez dans votre schéma, la direction de la recherche était chez le conseiller de synthèse qui avait des relais. Mais aujourd'hui la maîtrise de la recherche est dans les lignes de produit. Et effectivement il y a une personne qui de par son savoir a un avis consultatif d'expert. On ne peut plus dire que le conseiller de synthèse est le seul embryon permanent d'une structure de R-D. L'embryon de R-D permanent c'est justement l'organisation qu'on a mise en place. Le conseiller de synthèse est aussi sur le terrain très souvent. Dans notre cabinet, on s'est toujours planté en R-D dès qu'on a cherché à se mettre en dehors du terrain. On ne peut pas innover sans être sur le terrain. Il n'y a pas de bon manager, de bon commercial, de bon chercheur dans le domaine du conseil s'il ne pratique pas le conseil au moins à mi-temps."

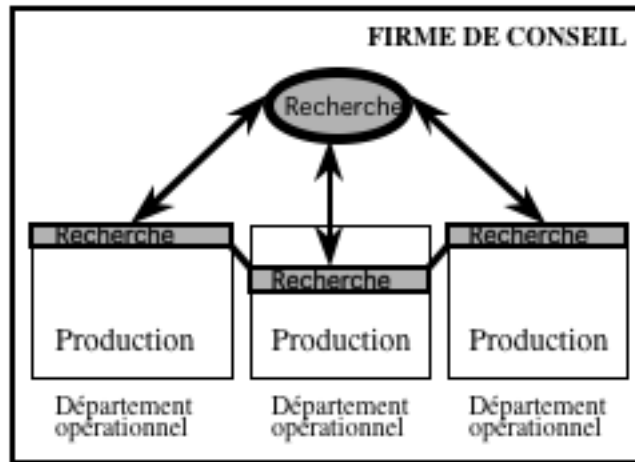


Figure 3 : Modèle 1 (Entreprise D en 1989) : le département marché comme lieu de la R-C-D-I

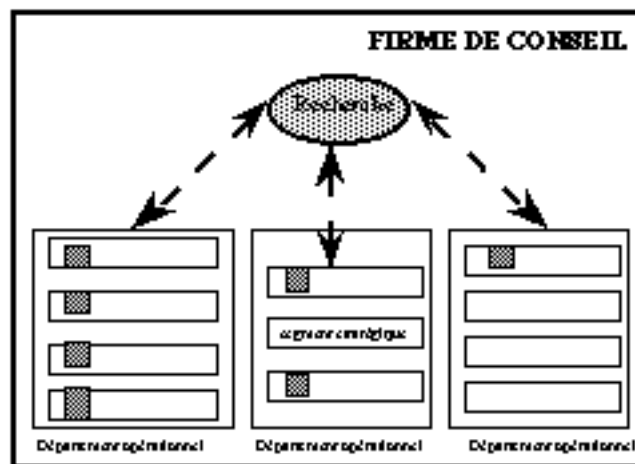


Figure 4 : Modèle 2 (l'entreprise D en 1993) : le segment stratégique comme lieu de la R-C-D-I

2) processus de production de la R-C-D-I

Origine

L'origine est double :

- formalisation du savoir-faire acquis sur les contrats;
- efforts menés et temps dépensé sur des thèmes détectés.

Mesure de la R-C-D-I

Dans l'entreprise D, le temps consacré à la recherche-développement fait l'objet d'un suivi, depuis une date récente. En effet, dans les relevés de temps mensuels, figure une rubrique intitulée

"gestion du segment", dans laquelle est comptabilisé la part de l'activité qui ne relève pas de la "gestion administrative", c'est-à-dire essentiellement l'effort de capitalisation, et de formalisation d'expertise. Des fiches d'activité prévisionnelles existent également, dans lesquelles le consultant déclare, par avance, le temps qu'il compte consacrer à une réflexion de type "recherche".

L'optimum serait de consacrer 4 jours par mois, soit près de 2 mois par an (si l'on considère qu'il y a 20-22 jours ouvrés par mois) à ce type d'activité. Sachant qu'il y a 12 chefs de segments, cela signifierait 24 mois, donc plus de 2 hommes-an consacrés à la recherche. Dans une entreprise où il y a 70 consultants, cela représenterait 3% des effectifs. Dans la mesure où une partie du coût de la formalisation, du retour d'expérience est supportée par le client, 2 hommes-an consacrés à la recherche ne constituent qu'une approximation réductrice de l'effort de recherche et d'innovation.

"Mais il ne faut pas se tromper, la vocation des consultants n'est pas de faire de la recherche mais de produire. On a tenté à un moment donné de créer une rubrique qui permette aux consultants de se mettre en recherche. Cela n'a pas marché. Il y a eu un effet pervers de cet indicateur. Il est important que la recherche soit gérée comme un projet, dans notre domaine. Le premier travers c'est de dire au consultant : dans tes disponibilités tu peux imputer du temps. La deuxième solution qui est de dire tu as 10 jours et tu y passes 10 jours n'est pas bien non plus, parce qu'on détourne la vocation du consultant qui est de produire, et à l'inverse on n'oblige pas les responsables de segments ou les directeurs à formaliser alors que c'est de leur responsabilité. Quand on a fait ce deuxième exercice on a échoué. Beaucoup de consultants ont consacré des jours à la formalisation, mais à une formalisation qui n'était pas coordonnée, qui n'était pas toujours en lien avec la demande des clients. Il faut que ceci soit centralisé. C'est de la responsabilité d'un responsable de segment ou d'un manager en règle générale. A lui d'imputer le temps, éventuellement de solliciter les consultants, mais de les solliciter en dehors de leur temps de travail ou de les solliciter sur le terrain à partir de ce qu'on fait avec le client."

Processus de production

L'entreprise D représente son processus général d'innovation de la manière suivante (Figure 5) :

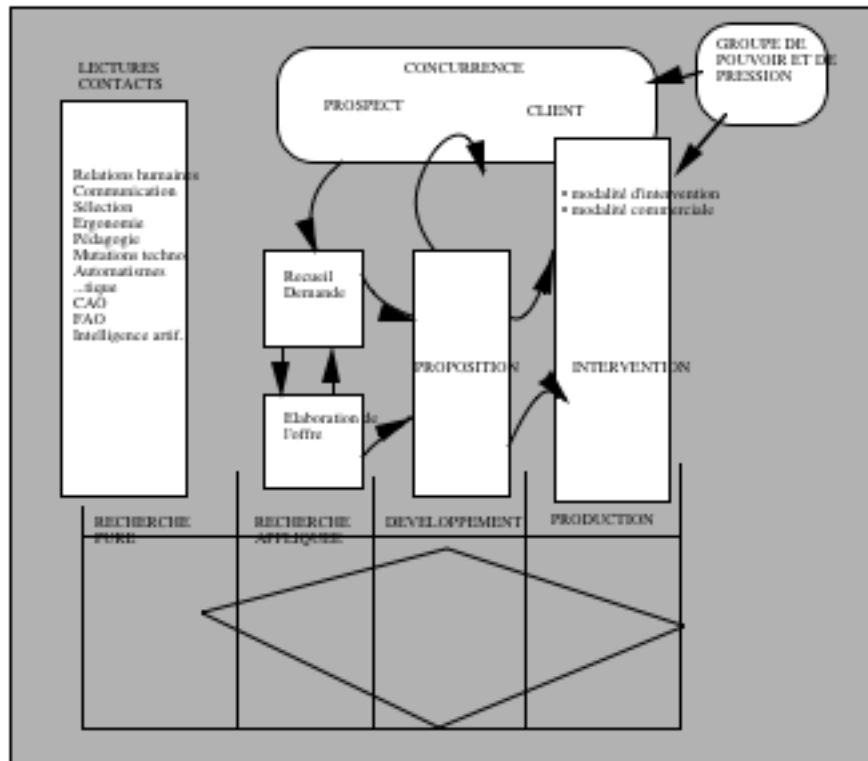


Figure 5 : Le processus général d'innovation dans l'entreprise D (Source : d'après entretien)

On retient de ce modèle général d'innovation la conclusion suivante. La partie inférieure du schéma indique que l'entreprise D réalise peu de recherche pure ("sur nos temps de loisir, quand on lit et quand on constate des choses intéressantes"), davantage de recherche appliquée. L'essentiel de l'activité d'innovation s'exprime dans le développement ("dès qu'un client fait tourner le compteur").

En réalité, il faut distinguer deux types de "produits" (cf. Figures 6 et 7) :

- 1) celui pour lequel le cabinet possède un savoir-faire en interne;
- 2) celui pour lequel il ne possède pas de savoir-faire.

Dans le premier cas, il n'y a qu'un travail de formalisation à accomplir. Ce n'est qu'un regroupement de choses existantes. Dans le second cas, il faut procéder à un travail de collecte et de capitalisation de connaissances. Dans les deux cas, la séquence suivante : conception, validation, mise en stock et enrichissement est mise en oeuvre.

a) Cas où l'expertise est disponible en interne

Quand le savoir-faire existe au sein de l'entreprise, mais qu'il n'est pas formalisé, le sous-processus de conception consiste, dans le cadre d'un segment stratégique donné (et sachant qu'aujourd'hui tout contrat est affecté à un segment) à rassembler des informations : les projets de collaborations, les rapports remis aux clients, les outils. Il s'agit, à partir de toutes ces informations, de déduire les principes et la méthode de l'entreprise quant à ce "produit". L'ensemble sera ensuite stocké dans une bibliothèque commune (mémoire morte).

Nombre de personnes, durée

Un processus de formalisation d'expertise dure en moyenne 15 à 20 jours de consultant (en amplitude), et réunit en moyenne 2 ou 3 personnes. Quand le projet comporte des aspects informatiques, la collaboration de la maison-mère de l'entreprise D, une importante société de services informatiques de taille européenne, est éventuellement sollicitée.

Test, prototype

Le produit (la formalisation) est testé en interne au travers du processus de validation. Mais il évolue sans cesse au grès des contrats réalisés.

"Un prototype, dans mon esprit, c'est une proposition ou un produit qui n'est pas validé qui a encore des bugs. Cela c'est en interne chez nous c'est le but du processus de validation technique que de "débugger", d'enlever ce qui ne va pas pour apporter au client une proposition qui tienne la route."

Stockage

Le produit mis au point est stocké dans la "mémoire morte" (base de données informatisée) du cabinet de façon à en dépersonnaliser la propriété, à en faire un actif collectif.

Protection

La protection par brevets n'est pas possible étant donné la nature de l'innovation. Il est donc important de matérialiser l'avancée "technologique" de l'entreprise par d'autres manières. Primo, commercialement en la faisant connaître, secundo en publiant des articles dans des journaux, des revues, tertio en éditant des ouvrages.

Rôle du conseiller de synthèse

Il participe aujourd'hui à la naissance ou à la formalisation de la plupart des projets, quel que soit le segment considéré. Il est membre de tous les comités de validation technique. Auparavant, il détenait seul, cette mission de formalisation. Mais aujourd'hui, il la partage avec les responsables de segment. En effet, le principe qui vaut pour les clients vaut aussi pour les consultants :

l'expertise ne doit pas être conservée en un seul homme. Et cela d'autant plus que PDB est à la veille de son départ en retraite.

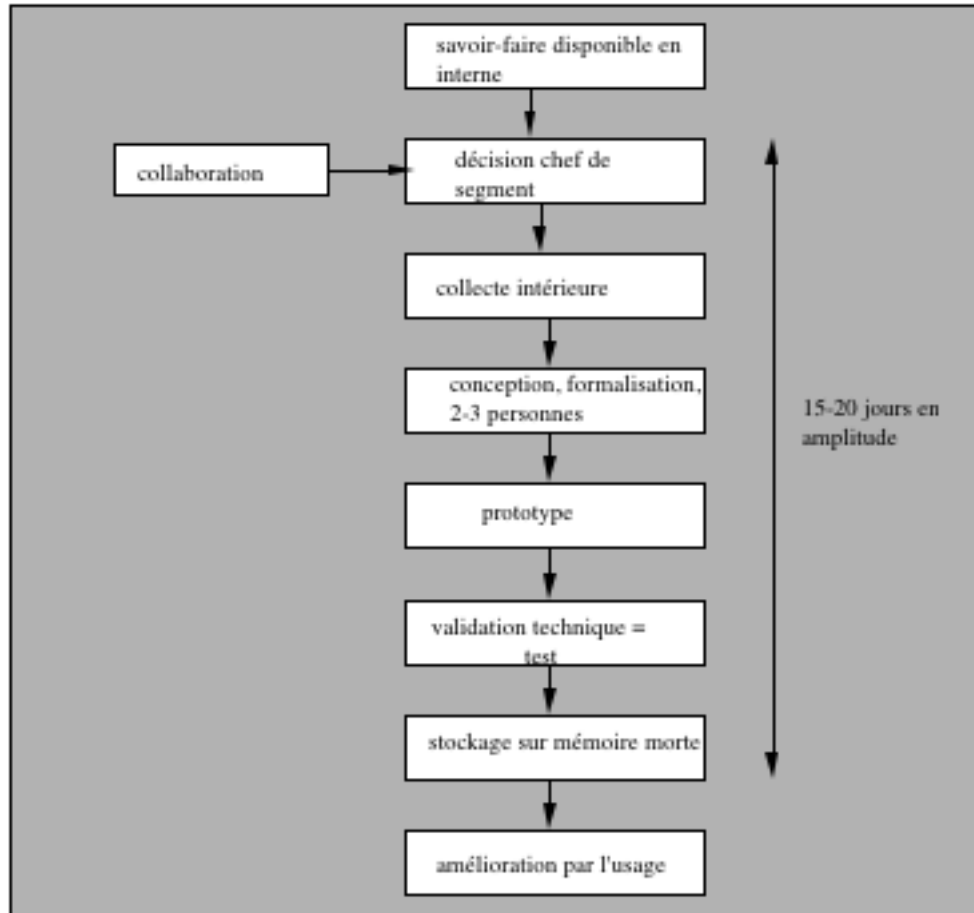


Figure 6 : Le processus d'innovation dans le cas de savoir-faire disponible en interne

b) Cas où il y a un déficit d'expertise

En ce qui concerne les produits potentiels pour lesquels l'entreprise ne dispose pas de savoir-faire, une question préalable est de savoir comment ils sont détectés. Trois modalités de détection prévalent dans l'entreprise D :

- 1) l'analyse des échecs essuyés sur certains appels d'offre. Jusqu'à un passé récent, l'entreprise D ne procédait pas à l'analyse des raisons des échecs. Aujourd'hui, c'est devenu une procédure systématique.
- 2) la réponse à des questions spécifiques (concrètes) du client.
- 3) la veille technologique. Il ne s'agit pas seulement de vendre ce qu'on sait faire, mais aussi d'anticiper les besoins futurs du client de manière à être en avance sur lui et sur les concurrents. Cet aspect d'anticipation relève de l'analyse des besoins "abstrait" des clients. La participation à

de petits groupes de recherche universitaire (exemple : ECOSIP), ainsi que la participation à des groupes de réflexion comme l'AF CERQ, l'AF PLANE, l'AF CET, etc. contribuent à cette dimension d'anticipation.

Une fois le besoin détecté, l'entreprise D ne s'engagera dans le projet que si le déficit d'expertise est jugé relativement mineur. Ce comportement peut être interprété de deux manières :

- l'innovation sera plutôt de type incrémentale que radicale;
- la recherche sera plutôt de type appliquée que fondamentale.

"On détecte un besoin et on se dit pour y répondre qu'ai-je ? Ai-je 80% des matériaux nécessaires, que je vais reformuler, réorganiser ? Me manque-t-il des bouts ?

Dans les métiers de conseil de manière caractéristique, si ce bout manquant est trop grand on n'y va pas, puisqu'il n'y a pas de capital ni de capacités financières pour faire travailler des gens vraiment longtemps sur la question. Si le bout manquant n'est pas trop grand, on utilisera des opérations de ce type ou d'autres, proches de cela pour essayer de récolter des matériaux qui permettent de limiter le risque correspondant. On va aller chercher des matériaux autre part, pour essayer de combler le gap. On l'a fait ici il n'y a pas longtemps. Il s'agissait d'un cas où personnellement j'avais à mon avis 80% du matériau, je me suis dit il y a un autre petit bout qui est dans la maison, en tout cas le reste de la maison est compatible avec cela. Le petit quelque chose manquant n'est pas trop grand, et en allant face à un besoin identifié, avec un client identifié, on est relativement honnête en essayant d'obtenir le marché, sachant très bien qu'en cours de processus on va passer un peu plus de temps pour acquérir ce qui manque et éventuellement le réinventer. Mais on a l'essentiel de la réponse. Donc ce n'est pas malhonnête de jouer comme cela. Et dans le contrat très clairement, on sait qu'il va y avoir un peu de temps consacré à mettre au point, un peu inventer, formaliser, etc. Mais la part d'inconnu n'est pas très grande. On ne fait pas courir de risque au client. Tout est dans la proportion du déficit d'expertise.

Quand cette proportion est importante, le conseil ne peut pas jouer parce qu'il n'a pas une structure de fonctionnement le permettant. Il travaille dans le relativement court terme; c'est des heures de travail qu'il facture. Il faudrait que le marché nouveau soit très attractif et que l'on sache évaluer le coût que va représenter la réponse et qu'on soit quasiment certain de pouvoir le rentabiliser ce qui est très rare.

Donc c'est toujours par petits pas successifs que les choses progressent. Ou bien, autre cas-type, c'est un individu ou deux qui sont passionnés de quelque chose, qui y croient dur comme fer et qui passent beaucoup de temps non rémunéré à accumuler les connaissances qu'il faut pour rassurer sur le fait qu'on peut y aller. On va leur dire on est prêt à vous donner un peu de temps surtout quand il y a des temps morts, mais le meilleur moyen ce serait quand même de trouver un petit contrat qui vous permettrait de tester, de valider, etc.

On est dans des métiers de service c'est-à-dire que les gens achètent bien sûr des éléments de réponse technique externes, mais ils achètent aussi un type d'interaction. Une partie du service s'invente plus ou moins dans l'échange avec le client. Donc il est très souvent suicidaire de prédéfinir des produits de conseil totalement à l'avance. Il doit y avoir un noyau dur, qui s'adapte en fonction des circonstances. Il ne faut pas passer trop de temps à formaliser le produit et tous les cas de gens que je connais qui ont fortement formalisé des produits avec un investissement élevé ont eu beaucoup de déboires ensuite parce qu'il fallait constamment les réadapter. Sauf dans les domaines où on vend un produit bien typé : un logiciel, etc."

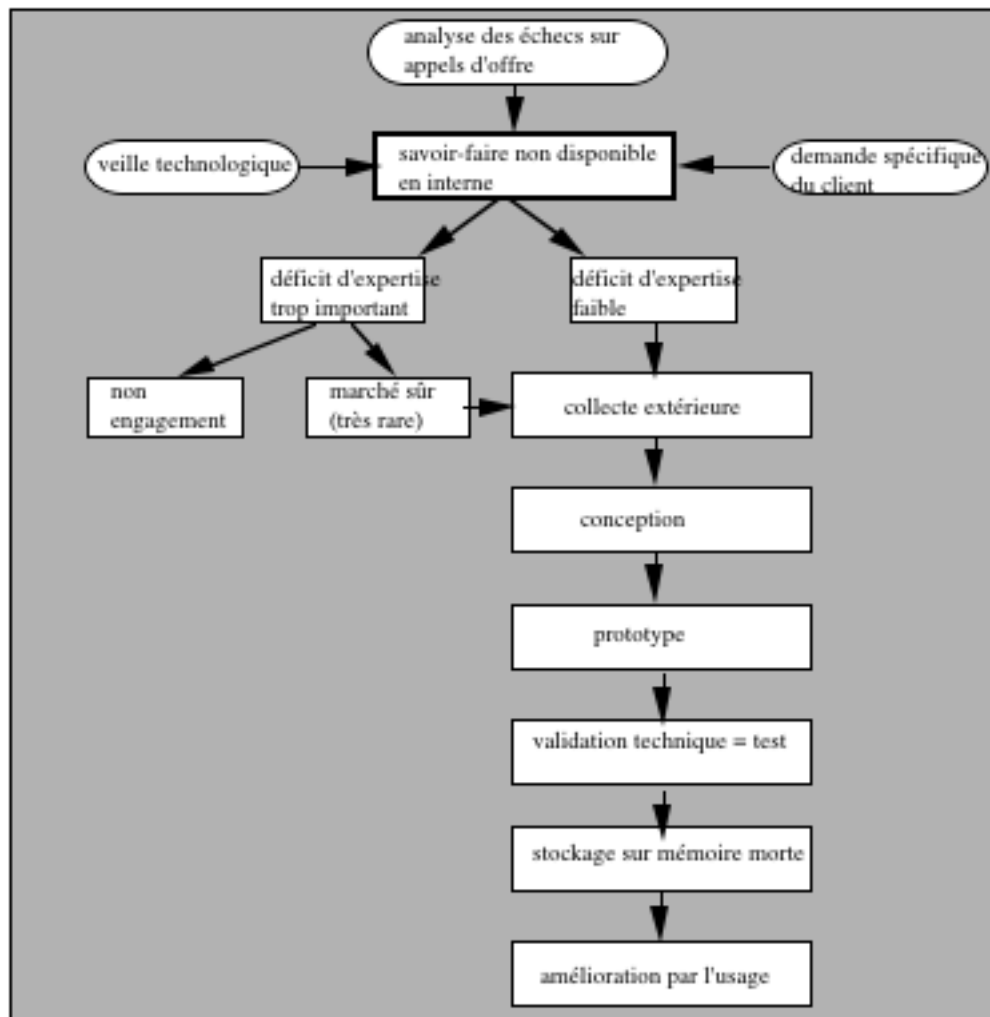


Figure 7 : Le processus d'innovation en cas de déficit d'expertise

IV. Etudes de cas d'innovation

Etude de cas n°1 : "développer l'efficacité des systèmes d'information : outils et méthodes de pilotage des systèmes d'information"

1) Description du "produit" : définition et degré de nouveauté

C'est un document (type plaquette technique) qui présente la philosophie de l'entreprise D dans le domaine, la spécificité de son approche, la procédure, les résultats escomptés.

Cette innovation n'est pas considérée par l'entreprise D comme une innovation incrémentale et mineure. Elle présente un caractère fondamental pour différentes raisons :

- les analyses de type schéma directeur étant relativement en déclin, aujourd'hui, les entreprises ont besoin d'études préalables mieux intégrées à l'organisation et à la stratégie.
- elle va faire l'objet de la publication d'un livre.
- elle a nécessité une collaboration avec la SSII, maison-mère.

2) Processus de production

2.1 Genèse de l'idée

On est dans le cas de figure où l'on ne dispose pas de savoir-faire concernant ce produit (cf §III). L'idée de ce produit est née lors d'un appel d'offre où l'entreprise D n'était plus en confrontation qu'avec un seul concurrent. Le client a souhaité que les projets intègrent davantage, et avec une forte cohérence les aspects stratégie, organisation et développement de système d'information. Cette démarche est assez innovatrice : elle consiste à mettre une approche analyse de la valeur appliquée au système d'information. L'entreprise D a ainsi élaboré un projet de collaboration (une proposition commerciale) comportant un certain nombre de formalisations.

Ce document constitue le premier niveau de capitalisation, de recherche et d'innovation : n'y figurent que les principes de la démarche. Dans un second temps, l'entreprise D a dû formaliser davantage, structurer mieux ce document de façon à mettre au point une méthode généralisable.

2.2 Participants, durée

- Durée du processus : 15 à 20 jours de consultant (en amplitude).
- Un comité de validation est créé dont la première action est de reconnaître la nécessité de développer "l'efficacité des systèmes d'information".
- Effectifs : une équipe de trois personnes a travaillé sur ce projet, à laquelle il faut ajouter un informaticien de la maison-mère.
- C'est le consultant à l'origine de la proposition commerciale (à savoir le directeur du département organisation système d'information) qui a eu la charge de ce projet.

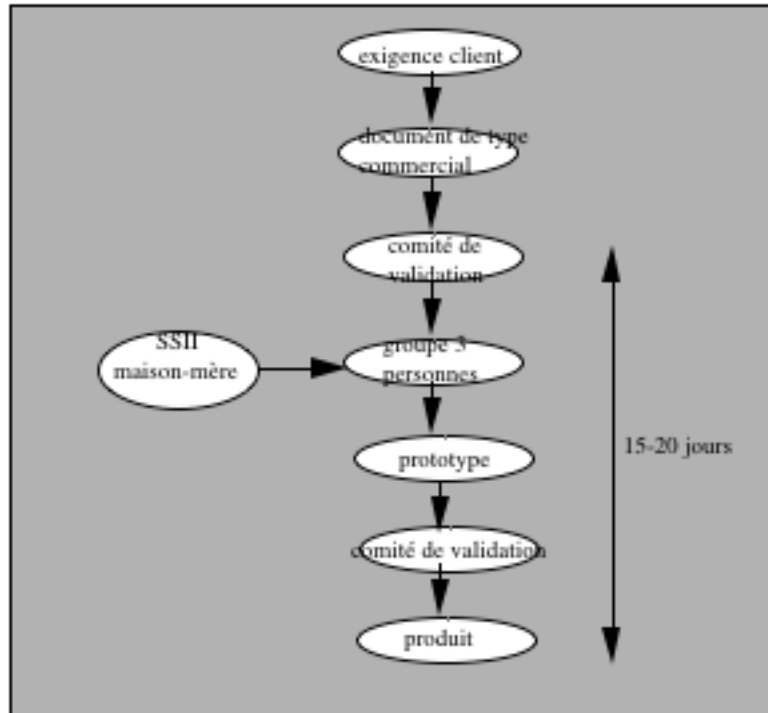
2.3 Test

C'est le processus de validation qui constitue le test. Une fois le document terminé, il est présenté au comité de direction. Celui-ci critique, valide ou réoriente la méthode.

2.4 Résultat

Le résultat, en terme de recherche et d'innovation, est un classeur comportant le "booklet" de propositions commerciales, les principales propositions relatives à ce produit, les principaux

outils d'entretiens, questionnaires, grilles d'analyse qui ont été bâtis, et les 3 ou 4 documents-contracts représentatifs (il s'agit des documents-jalons qui sont remis au cours d'un contrat aux clients). L'ensemble est stocké sous forme de disquette informatique.



Processus de production du "produit 1"

Etude de cas n°2

Une grande entreprise cliente gère d'importants projets informatiques d'un montant supérieur à 500 millions de francs, qui datent de 10 ans. Elle sollicite l'entreprise D pour "mettre de l'ordre" dans ces différents projets.

L'entreprise D est confrontée à un problème nouveau, dont elle sent qu'il constitue un marché potentiel, mais dans lequel ses compétences sont insuffisantes. Pour cette raison, elle va lancer une réflexion sur le thème en question, formaliser une démarche et déboucher sur une approche commerciale spécifique. Le client ne participe pas à cette réflexion car il est toujours délicat pour un consultant d'avouer son "incompétence". Cette réflexion de type "recherche" est menée par le consultant chargé de la gestion du contrat avec l'aide des responsables de segment, du directeur de département, et du conseiller de synthèse.

Etude de cas n°3 : "la mise en place des systèmes d'information de pilotage de gestion d'une organisation cible"

1) Description du produit

Ce document est né de la réflexion stratégique de l'entreprise D (repérage des segments stratégiques). Dans le domaine du pilotage de gestion, deux problématiques ont ainsi été distinguées : celle du tableau de bord et celle du pilotage. L'entreprise D a donc décidé de réfléchir aux systèmes d'information de pilotage. Le résultat, là encore, est un document (booklet) qui formalise les convictions de l'entreprise D sur ce que signifie le pilotage et sur la meilleure façon de mettre en place le concept.

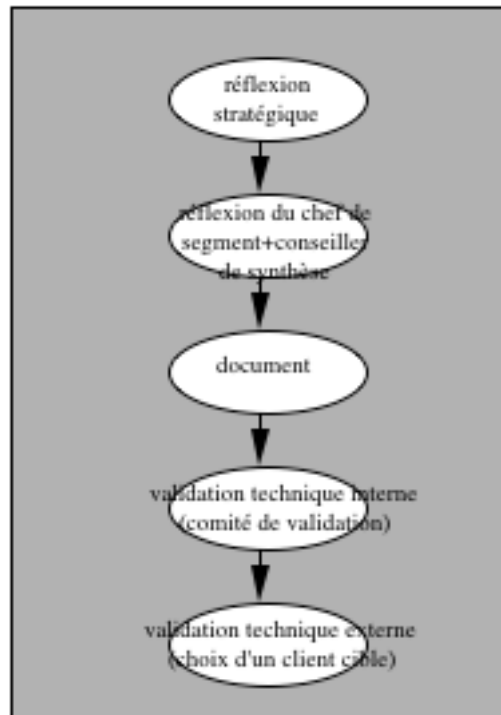
2) Processus de production

2.1 Genèse idée :

réflexion stratégique du cabinet (repérage de sous-segments).

2.2 Processus :

- Le chef du segment concerné (CB) réfléchit à ce thème à partir des idées du conseiller de synthèse. Il élabore un document, et le présente à 4 directeurs au cours d'un comité de validation. Au total, trois réunions ont lieu dans un délai de l'ordre de trois mois.
- En vue d'une expérimentation de la validité technique et de la faisabilité des recommandations sur le terrain, CB prépare un "booklet", un document consacré à un client donné, reprenant les grands principes établis précédemment. Le cabinet choisit un de ses clients connu pour sa grande réceptivité à l'innovation et lui applique la méthode sans toutefois lui révéler que le projet en est à son niveau expérimental.
- Résultat : le client achète le produit.



Processus de production dans le cas du "produit 3"

Etude de cas n°4

"J'ai mis au point, à partir de l'observation, les conditions d'environnement d'un individu dans une entreprise qui favorisent son initiative (c'est-à-dire sa capacité à faire quelque chose qui n'était pas prévu). Aujourd'hui, nous sommes capables de mesurer dans une organisation en quoi le contexte est favorable à l'innovation. Personnellement, quand j'étais en recherche je me suis passionné pour ce genre de processus, et depuis j'ai passé mon temps à m'interroger là-dessus, j'ai trouvé des points communs, des tas de choses qui se reproduisaient partout sous des modalités différentes. In fine je l'ai formalisé, j'en ai fait une synthèse, des tests, etc. Mais 98% de ce travail n'était pas dans mes fonctions. J'avais tout simplement une curiosité sur ce thème, j'ai emmagasiné des matériaux et j'ai passé mon temps à les rassembler différemment pour essayer de sortir des leçons. Ce que vous faites en ce moment."

Etude de cas n°5 : Formalisation d'une méthodologie pour tirer les leçons de l'expérience

"J'ai formalisé personnellement une méthodologie pour tirer les leçons de l'expérience. Je ne peux pas évaluer le coût de ce travail dans la mesure où cela fait partie d'un ensemble. C'est comme vous dans votre travail actuel. On ne peut vraiment identifier que dans la mesure où c'est un problème qui vous est posé et qu'à ce moment-là vous effectuez un travail pour aller rechercher l'information, etc. et en faisant abstraction de ce qu'aviez avant dans la tête. On identifie le gap face à une demande précise on n'identifie pas le reste et je ne suis pas sûr que ce soit pertinent de chercher à l'identifier."

Etude de cas n°6 : Un exemple d'échec du même ordre

"C'est sur un contrat qui est plus tableau de bord où on a dit : il faut formaliser ce qui s'est passé pour en faire profiter. L'échec c'est de constater qu'on a investi du temps dans une formalisation, dans le développement de produits qui ne correspondent pas à un besoin ou que plutôt on est en retard et qu'il n'y a rien de novateur. Ça ne s'est pas traduit dans les faits. Ce n'est pas un échec sur l'aspect formalisation car il y a de la même façon un démarche commerciale qui existe, des convictions de l'entreprise qui sont expliquées, il y a un discours. Par contre c'est un échec parce que quelque part on n'est pas novateur par rapport aux concurrents."

Des exemples plus anciens d'innovation

"Notre entreprise dans le temps travaillait dans les pays en voie de développement et faisait ce qu'on appelait de l'"autochtonisation" c'est-à-dire que l'entreprise marocaine tourne avec des Marocains. On a inventé à l'époque une chose qui s'appelait le "transfert de technologie". C'était la pompe aspirante refoulante : d'un côté il y a des gens qui savent et de l'autre des gens qui veulent savoir et on faisait du transfert de technologie. Ce produit nous a mis longtemps dans une position de leadership : il ne se créait pas un grand équipement sans qu'on nous demande de créer l'équipage, et ce n'était pas vrai seulement dans les PVD.

Quinze ans plus tard, les pouvoirs publics disent aux entreprises publiques : "vous nous devez un plan d'entreprise". Ce n'étaient pas du tout les entreprises qui avaient l'intention de faire un plan. Et quand pour la première fois de sa vie la RATP a fait un plan d'entreprise avec nous en 1972, c'est parce que les pouvoirs publics l'avaient exigé. Il a fallu créer le produit. Qu'est-ce qu'on va mettre dans un document "plan d'entreprise", et en même temps qu'on faisait le contenu du plan, il fallait inventer la méthodologie d'élaboration d'un plan d'entreprise (le qui fait quoi). Quand on a vendu cela à la RATP, on lui a vendu à la fois l'objet (qu'est-ce que c'est) et la démarche d'élaboration. Il y a deux ans par contre, le contenu était constant et on a réinventé un nouveau processus simplement pour éviter l'usure. Ce qu'on doit trouver dans la boîte c'est la même chose, mais il faut inventer une nouvelle façon de produire.

Même chose pour le contrat de plan ou le contrat d'entreprise. L'expression directe et collective des salariés : le ministre qui a dit d'en faire n'a pas dit comment. Il a fallu qu'on l'invente. Il y a des entreprises qui l'ont inventée toute seule et d'autres qui l'on fait avec nous. Autres exemples. Tout ce qui est acception sociopolitique, rôle sociopolitique de l'entreprise. Les entreprises avant payaient leurs impôts et c'était tout. Maintenant on leur demande d'être des agents économiques du village, du département, de la région, maintenant de l'Europe. Autour de cette dimension sociopolitique de l'entreprise, il a fallu inventer des prestations. L'écologie. On a eu un des premiers écologistes et on a développé de l'argumentaire écologique pour les entreprises."

V. Eléments complémentaires

1) S'il manque en général la dimension recherche fondamentale dans les activités de conseil, ce n'est pas différent d'une grande partie des activités industrielles. La grande différence entre certaines industries et les services ne réside pas dans la nature des processus, mais dans le montant des investissements, la nature des risques encourus et la nature des canaux décisionnels.

"C'est là que se trouvent les grandes différences : est-ce que je peux le faire seul dans mon coin, ou ai-je besoin de quelque chose de plus grand (appui de quelques autres). Si j'imagine comme Saint-Gobain une nouvelle manière de faire du verre plat, c'est sûr que cela passe par une nouvelle usine et qu'il y a un travail monumental entre les deux et des tas de validations à faire et des coûts monumentaux. Là l'enjeu est tel qu'il faut vraiment qu'on ait une vision très forte du résultat et du potentiel pour mettre en oeuvre l'innovation.

Prenez maintenant les petits déjeuners dans les Novotel où vous vous servez vous-même. Cette véritable innovation qui a permis de mieux satisfaire le client, de lui donner plus, et qui coûte moins cher pour l'hôtel, a pu démarrer dans un hôtel, avec un directeur d'hôtel qui y croyait un peu. Les moyens à mettre en oeuvre étaient à sa portée immédiatement et le risque était prévu.

C'est toujours ce même processus. Simplement les coûts ne sont pas les mêmes, les enjeux ne sont pas les mêmes. Vous avez besoin d'être avec d'autres ou tout seul. C'est ça qui fait la différence : c'est le poids des processus nécessaires pour faire aboutir."

2) A propos des critères de mesure de la R-D-I

a) Il faut renoncer à une vision strictement technologiste de l'innovation de service.

Le problème avec le Ministère, c'est que vous avez d'abord à faire à des ingénieurs comme moi (FG: notre interlocuteur est un ancien élève de l'école centrale), et que quand on a des schémas de pensée on commence à lire les nouvelles situations par rapport aux schémas de pensée que l'on a. On essaie de les faire rentrer dedans. On a une formule ici pour dire quand on n'a qu'un marteau dans sa musette, tous les problèmes ont la forme d'un clou. Tant que ces gens cherchent à faire rentrer dans les cases ce qu'on avait identifié comme recherche technologique il y aura des problèmes. Il faut commencer par ouvrir les cases, montrer que ce qu'on avait identifié n'est qu'un cas particulier de quelque chose de beaucoup plus large.

b) La définition et la mesure de la RDI ne sont pas neutres. La définition de la R-D est aussi un "construit social".

Un cabinet de conseil est allé au Japon et a interrogé le patron d'une grosse boîte japonaise sur les dépenses en formation. En France depuis la loi de 1971, on identifie des plans de formation ou du moins on identifie ce qui entre dans l'obligation légale. Et il y a des tas d'autres choses qu'on n'identifie pas. Le patron en question auquel on a posé cette question a dit : je ne sais pas répondre. Au bout d'un moment il répond la formation c'est une nécessité, est-ce que vous comptez le nombre de fois où vous respirez. Vous avez besoin de respirer, on a besoin de formation. On fait ce qui nous paraît nécessaire mais on n'a pas besoin de l'identifier comme telle, ni de la comptabiliser. La comptabilisation de la formation en France vient de la loi. Il n'est pas évident que cette comptabilisation soit correcte. En tout cas dans les entreprises où je suis passé il est très clair que la véritable comptabilisation est complètement pifométrique parce qu'on ne va pas identifier le temps qui est dans la fonction des cadres de faire de la formation. Quand une dimension est répartie et se trouve un peu partout, l'identifier n'est pas facile, il faut vraiment qu'on ait une utilité de l'identification.

Qu'est-ce qu'on cherche à travers l'identification. L'identifier pour l'identifier cela n'a pas de sens. Par contre on peut l'identifier pourquoi et c'est par rapport à l'intention que l'on a que l'on peut trouver des caractéristiques pertinentes."

3) A propos du crédit d'impôt recherche

a) L'entreprise D ne bénéficie pas du crédit d'impôt recherche

"Nous ne bénéficions pas du crédit d'impôt-recherche. C'est difficile quand vous êtes dans un processus continu où il n'y a pas des individus identifiés chargés de cela. Si vous avez des individus à temps partiel, cela devient très difficile à identifier et cela suppose que vous ayez un système de comptabilité qui affecte le temps passé dans la journée. C'est valable pour des consultants, mais ce n'est pas valable pour d'autres activités. J'ai vu il n'y a pas longtemps un responsable d'un centre d'abattage de poulets, il m'a expliqué qu'il faisait de la recherche. Il m'a montré qu'effectivement il testait toute une série de conditionnements des poulets en barquettes différentes, etc. Et il passait du temps à faire des choses, il perdait du matériau pour essayer de mettre au point quelque chose. Mais ce n'était pas identifié comme tel dans sa comptabilité. C'est le directeur de l'usine tout seul qui s'en est préoccupé. Par contre si dans sa société, il s'était senti reconnu sur le plan de ce rôle-là il aurait été ravi d'identifier qu'il passait une partie de son temps là-dessus. A condition que ce soit retenu comme une contribution positive."

b) Comment définir les projets éligibles au crédit d'impôt recherche, selon l'entreprise D

"S'il y a une intention d'appliquer une politique de crédit d'impôt pour favoriser un processus d'innovation, plutôt que de dire dans telle et telle circonstance on va allouer telle aide, on fait une ouverture large et pendant les premières années on essaie de voir ce qui vient comme proposition et par rapport à cela on se fait une doctrine puisque le Ministère va être obligé de mettre des limites. Il faut faire un appel à des projets innovants pour lesquels on fait une

aide au financement et on va voir le type de projets innovants qui vient là. Je crois que c'est beaucoup plus pertinent que d'aider à l'innovation qui de toute façon va se faire. L'innovation a intérêt à jouer sur ce qui est critique : ça va jouer sur les projets pour lesquels on hésite à les faire parce que le coût paraît un peu disproportionné par rapport aux espérances que l'on a."

L'ENTREPRISE E : CONSEIL EN MANAGEMENT
(AMDB, Directeur, rencontré en 1989; FU, Directeur, rencontré en 1993)

I. Caractéristiques générales de l'entreprise

L'entreprise E est une SA au capital de 15 millions de francs, présente dans 17 pays. Une importante SSII française de niveau européen détient 49% de son capital. L'entreprise E a un effectif de 900 personnes dont 650 consultants en France. Son chiffre d'affaires est de 900 MF (dont 585 MF en France).

L'entreprise E peut être définie comme un conseil en management pluridisciplinaire. Elle couvre quatre domaines de compétences :

- la stratégie : analyse du porte-feuille d'activités, plan stratégique, recherche de partenaires;
- l'organisation : structure, organisation et management général, marketing, efficacité commerciale, manufacturing et logistique, qualité, réduction des coûts, productivité, systèmes de reporting et de contrôle;
- la gestion des hommes : ressources humaines, communication et mobilisation des hommes, formation;
- les systèmes d'information : productivité et ingénierie.

II. Formes et types d'innovations rencontrées

Nous avons repéré dans ce cabinet plusieurs activités qui relèvent de la R-D-I.

1) L'activité consistant à tirer partie d'une mission, d'un contrat pour réaliser un certain nombre de travaux de mise en forme, de conceptualisation, de formalisation. C'est une activité qui s'inscrit dans le quotidien. L'enjeu de ce type d'innovation est la mise en place progressive d'un système de capitalisation d'expérience. Cette expérience accumulée est accessible par des moyens de plus en plus informatisés (bases de données).

"Le mot recherche n'est peut-être pas approprié. En tous les cas, le travail que l'on fait c'est de tirer des enseignements de ce que l'on a appris à propos d'un client, d'une intervention. On va y consacrer un certain temps, sachant qu'il y a un certain nombre d'obstacles qui sont le fait que les consultants sont pris dans une logique de

missions qui se suivent, et qu'on ne se donne pas le temps nécessaire pour prendre un peu de recul par rapport à ce que l'on a fait. Quand on prend le temps du recul, c'est un temps qui va être très fortement lié à l'intervention elle-même. On va prendre un peu de recul pendant une demi-journée, une journée. On va faire un point entre nous pour essayer de dégager des enseignements, enseignements qu'on va même éventuellement mettre noir sur blanc dans un certain nombre de papiers, de compte-rendu archivés, etc."

2) La mise au point d'une "offre" plus ou moins originale, mais découlant, cette fois, d'une réflexion menée avec davantage de recul sur un secteur ou une problématique fonctionnelle donnée. Ce second cas est de loin le plus fréquent, et c'est celui qui fait l'objet des efforts les plus intenses aujourd'hui, au sein de l'entreprise E.

"Il s'agit dans ce second cas, de prendre du recul de façon plus large, au-delà d'un contrat en se disant par exemple, voilà un secteur donné, voilà ses problématiques, voilà les tendances, voilà les évolutions. Compte-tenu de nos savoir-faire, que faut-il faire et proposer ? On est alors dans une logique de construction d'une offre calée sur l'idée que l'on se fait des attentes de ce secteur donné."

3) La création d'une offre dans une logique anticipée.

"Il s'agit d'anticiper les besoins, je dirai presque indépendamment des tendances (ce qui est faux) ou en tous cas en s'appuyant sur une logique de tendance très lourde. Par rapport à une anticipation réellement à long terme, il s'agit d'essayer de prévoir les choses et d'innover en créant quelque chose de réellement neuf."

Les deux premiers niveaux et beaucoup moins le troisième peuvent relever d'une innovation d'imitation.

"Il y a d'autres domaines dans lesquels il y a eu des innovations plus réduites. Il s'agit d'innovation de notre point de vue, car elles se sont faites par imitation de l'extérieur, c'est-à-dire qu'à un moment donné on sent qu'il y a quelque chose qui arrive, une nouvelle méthodologie en général d'Outre-Atlantique et on essaie de s'y mettre : d'acquérir du savoir-faire et de lancer du business autour de cela. Cela fait en général 1 ou 2 consultants qui se font les champions du truc, et qui dans un premier temps copient ce qu'ils voient à l'extérieur et un deuxième temps l'acclimatent, le redessinent pour en faire quelque chose de plus intégré à notre culture, notre manière de travailler."

4) A ces trois premiers types d'activités de R-C-D-I, il faut ajouter les innovations relatives au fonctionnement interne du cabinet (innovation de processus et d'organisation).

5) La réalisation de systèmes experts qui permettent de "mettre l'expertise en boîte" se situe à l'articulation des deux innovations de processus et de produit.

Il semble que globalement, dans les métiers du conseil, on soit passé d'une logique de réponse à la demande à une logique de stratégie d'offre. Une telle évolution a des conséquences sur les modalités et la nature de l'innovation.

"Il y a une vingtaine ou même une dizaine d'années, les entreprises via un client qui était un responsable, un chef d'entreprise, etc. exprimaient un besoin donc disaient : j'ai tel besoin, tel problème. Le consultant qui était un homme intelligent, ayant vu pas mal de choses, faisait une proposition particulièrement bien adaptée aux propos du client. La proposition était acceptée ou refusée. Aujourd'hui, on constate que pour accrocher nos interlocuteurs, il faut avoir un discours conceptuel qui soit déjà bien étoffé, voire même sur la base d'un discours conceptuel prendre l'initiative de rencontrer nos interlocuteurs pour susciter un besoin ou en tous cas révéler un besoin plus ou moins latent."

Aujourd'hui, en tous cas au niveau de notre entreprise, on s'efforce d'être dans une attitude active par rapport à nos interlocuteurs, et non pas dans une attitude de réponse à des besoins. Il y a bien sûr encore des cas où on est appelé : la caricature de cela c'est l'appel d'offre. Mais il y a toutes les autres situations où on construit un discours, on développe des concepts, on essaie de les promouvoir par plusieurs biais que ce soit des mailing, des conférences-débats, des articles dans les journeaux, des présentations auprès de nos clients actuels, d'avoir une démarche active vis-à-vis d'eux. On pense qu'aujourd'hui, le consultant doit se mettre en situation de créativité et d'apport de valeur ajoutée dès l'amont."

III. Organisation des activités de R-D et des processus innovants

L'organisation de cette firme, notamment en matière de R-C-D-I, a été modifiée depuis le dernier entretien que nous y avons effectué. En 1989, date de notre interview précédente, nous avons découvert une organisation que nous avons qualifiée de "structure d'innovation éclatée" semblable à celle de l'entreprise D (première version). Il s'agissait d'une structure jouissant d'une existence formelle dans l'organisation du cabinet, mais constituée de professionnels accomplissant des tâches productives dans des départements opérationnels différents (cf. Figure 1). Ces professionnels sont assez souvent, mais ce n'est pas une règle générale, des chefs de départements (partners ou managers), liés par un lien fonctionnel non pas ad hoc, mais formel, même si sa mise en action réelle n'est pas toujours permanente.

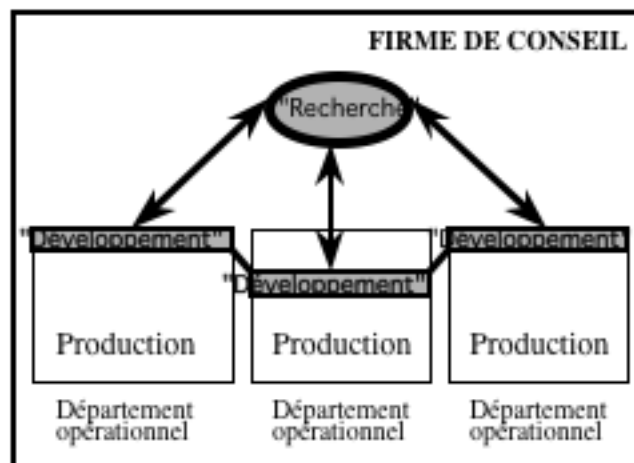


Figure 1 le modèle d'innovation dans l'entreprise E en 1989

Il s'agit en réalité d'une structure bipolaire constituée des deux sous-structures suivantes (cf encadré 1):

- une sous-structure de "recherche", qui exerce une fonction de veille technologique (repérages des thèmes importants) et de pré-étude;

- une sous-structure de "développement" qui est transversale vis-à-vis des départements opérationnels (multilocalisation) et qui notamment développe et produit les "services" retenus par la sous-structure précédente.

La structure d'innovation "éclatée" a des avantages en terme de "mobilisation" des capacités créatives. Elle est caractéristique des firmes de conseil "*problem solving*" au sens large au-delà d'une certaine taille (par exemple, les firmes de conseil en stratégie, en organisation, etc.).

ENCADRE 1 : LE MODELE D'INNOVATION DE L'ENTREPRISE E

"Il y a deux choses : la recherche et le développement. Depuis deux, trois ans, on a relancé le développement. Le développement, c'est ce qui se traduira sûrement par un certain chiffre d'affaires. On a structuré ce développement par thèmes et sur chaque thème, on a fait des "*business plans*" (plans marketing). En fait, on a tiré le développement par le marketing en faisant des "*business plans*" sur différents thèmes et en responsabilisant des gens sur des "*business plans*" avec création de départements qui sont des structures horizontales par rapport aux structures d'exploitation (un peu des structures de chef de produit, en quelque sorte). Ils font un travail d'opérationnel, de commercial et mènent une réflexion amont pour faire avancer les méthodes, etc. et la notoriété là-dessus. C'est très axé opérationnel. On s'est aperçu que c'est bien, mais qu'il nous manquait l'échelon d'avant, c'est-à-dire qu'à partir du moment où, sur un thème donné, une méthodologie donnée, nous étions suffisamment mûr pour faire du business avec ça, ça entrainait dans notre système et on le faisait avancer, mais avant il faut une phase dans laquelle il faut chercher de nouveaux thèmes, les creuser pour savoir s'il y a quelque chose à en tirer, c'est ce qu'on appelle la phase de recherche.

Donc, cette fonction qu'on positionne (qu'on met en place) c'est une fonction qui a une mission de veille technologique : savoir tout ce qui se passe dans le monde, avoir des contacts avec les universités, d'autres cabinets de conseil, traîner un peu dans les colloques, essayer de sentir les tendances; une fonction de pré-étude c'est-à-dire que sur un certain nombre de thèmes d'ores et déjà identifiés on va creuser le thème, acquérir un peu de savoir-faire là-dessus pour savoir dans quelle mesure on pourrait se positionner sur ce marché, donc pour amener ça à un stade où on va véritablement lancer un programme de recherche, c'est-à-dire un programme d'élaboration ou d'acquisition des savoir-faire de base là-dedans, pour arriver à un stade à partir duquel on peut lancer un programme de développement c'est-à-dire un programme qui va avoir comme objectif principal la commercialisation.

Voilà un peu les trois volets de la recherche :

- la veille technologique;
- dégrossir certains thèmes;
- mener les programmes de recherche qui sont bien identifiés.

Il n'y a pas un département de recherche, mais une fonction : c'est moi qui suis en position centrale et qui fait cela avec les différents départements en fonction de leur compétence et de leurs impétences pour tel ou tel thème. Je mène par ailleurs des interventions pour une petite partie de mon temps. Il ne faut pas être déconnecté du terrain. Je pense que tout ce que je peux apporter en terme de recherche se base essentiellement sur mes compétences en matière de conseil en management et donc l'expertise que j'ai acquise et donc il ne faut pas que je plane trop. Néanmoins, pour apporter quelque chose, il faut planer un minimum sinon on reste trop prêt des pratiques actuelles. Par ailleurs, pour faire avancer quelque chose, il faut éviter qu'il y ait trop de dilution dans le temps et même de dilution en terme de préoccupation. C'est pourquoi, je pense que l'activité de recherche à quart temps n'amène pas grand chose : il faut que ça devienne une préoccupation principale, ne serait-ce que pour un laps de temps relativement court. Le choix que j'ai fait c'est que l'an dernier j'ai consacré un mi-temps à cette fonction de recherche, cette année j'ai choisi de m'y consacrer à trois quart temps, mais pendant six mois, et après de reprendre plus de contrats et à la fin de ça, de changer d'orientation pour ne pas rester trop longtemps là-dedans".

Relations extérieures en matière de recherche

- coopération avec des grandes Ecoles (HEC, ESSEC, école polytechnique) dans des programmes de recherche.
- coopération avec des cabinets de conseil surtout étrangers implantés en France. Il s'agit alors souvent d'importer leur technologie, éventuellement de les enrichir de celle de l'entreprise E, mais surtout de les aider sur le plan commercial et marketing.
- coopération avec des cabinets étrangers qui ne sont pas implantés en France. En échange d'une tête de pont en France, ils apportent certaines méthodologies que l'entreprise E essaie d'intégrer à son système.
- contacts épisodiques plus informels avec des universités étrangères : "on connaît quelques personnes, on va les voir, on regarde ce qu'ils font, on discute, mais c'est forcément plus informel".
- recours à des boursiers CIFRE : deux ou trois dans toute l'entreprise (chiffre jugé modeste par notre interlocuteur). Par exemple, le département stratégie, marketing et organisation commerciale dispose d'une boursière CIFRE venant de l'université de Grenoble et préparant une thèse sur le thème de la marque.

Qu'en est-il de cette organisation en 1993 ?

La "sous-structure" recherche qui s'était mise en place a disparu en même temps que la personne qui en était en charge était appelée à d'autres fonctions. Bien que sa taille le lui permette, ce cabinet n'envisage plus l'éventualité d'un département de recherche-développement spécialisé. La raison en est la suivante : le développement est en effet de plus en plus tiré par une logique sectorielle. L'entreprise E est ainsi aujourd'hui organisée, en tous cas à Paris, par départements. Chacun de ceux-ci est constitué de 20 à 30 consultants spécialisés dans un savoir-faire donné, qu'il s'agisse d'un savoir-faire sectoriel ou d'un savoir-faire transversal. Chaque département est à la fois :

- un centre de profit qui s'engage sur un budget annuel, embauche ou débauche des consultants.
- un centre de formation. Deux systèmes de formation complémentaires existent dans l'entreprise E : un tronc commun constitué par un système de stages; la formation sur le terrain qui est de la responsabilité du département et consiste à mettre les consultants-juniors sur les missions appropriées où ils vont compléter progressivement leur apprentissage.
- un centre de développement : par rapport à sa vocation thématique ou sectorielle, il s'agit de mettre au point l'offre, et d'en faire le marketing. Il s'agit d'une offre tournée vers la cible appartenant au territoire du département : *cible sectorielle* : par exemple, les banquiers quelles que soient leurs préoccupations (stratégie, ressources humaines, organisation, etc.); *cible*

fonctionnelle : exemple, les préoccupations des directeurs commerciaux, des directeurs marketing, des directeurs de stratégie, quel que soit le secteur d'activité.

L'entreprise E est organisée selon une logique matricielle (cf. figure 2). Ce n'est pas une logique de chefs de produit, mais plutôt de responsables de développement. Les responsables de développement ont pour mission de définir l'offre, de veiller à la qualité des interventions. Ils doivent comprendre les enjeux sectoriels des clients, repérer les tendances de fond, ce dont serait incapable un département central de R-D.

Aux structures de développement sectorielles, de façon matricielle, s'ajoutent des structures de développement thématiques (un expert ou une équipe d'experts) dans des domaines pointus : informatique, performance commerciale, ressources humaines, etc. Ces expertises transversales ont été représentées verticalement dans la figure 2.

Certains consultants ont une expertise "concentrique" (sur plusieurs savoir-faires sectoriels et thématiques). Ce sont les acteurs d'une activité de développement particulière : moins spécialisée.

"Il n'y a pas une équipe R-D. Il y a un monsieur ou une petite équipe qui s'intéresse à la pharmacie, une autre qui s'intéresse à la banque, etc. Par ailleurs là je vais avoir une petite équipe qui va s'intéresser à la performance commerciale, une petite équipe aux ressources humaines, à l'informatique, etc. Notre idée n'est pas de créer une équipe R-D, navire avancé par rapport à toutes ces logiques-là, mais de dire : ce sont les gens qui sont là qui sont chargés de mettre au point les meilleures pratiques ou d'aller trouver les meilleures pratiques en matière sectorielle ou en matière de management."

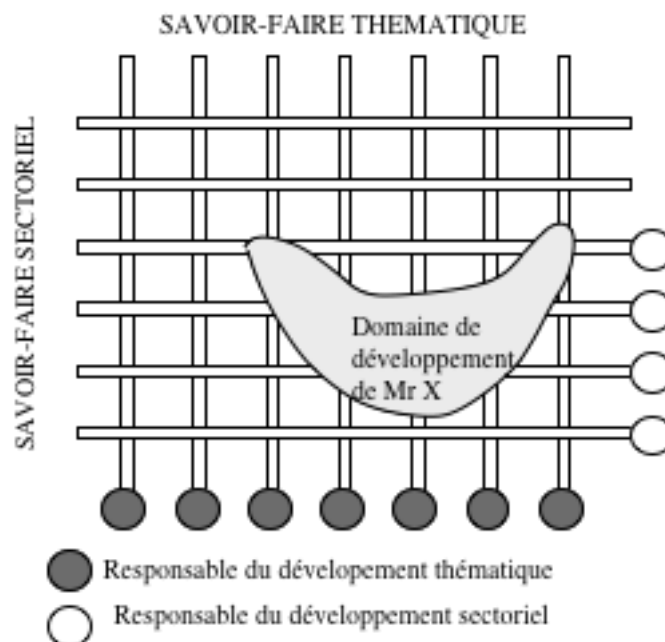


Figure 2 : Modèle d'innovation de l'entreprise E en 1993 (d'après entretien)

Evaluation de la R-D

L'entreprise E est capable d'évaluer pour son propre compte le temps passé en activité de développement. Il existe, en effet, dans cette entreprise, un système d'enregistrement mensuel du temps. Deux types de rubriques existent à cet effet : des rubriques dites "contrats" (il s'agit d'une comptabilité analytique par contrat), des rubriques "hors-contrats" (dont l'une est baptisée développement).

IV. Etudes de cas d'innovation

Etude de cas n°1 : la sociodynamique

1) Description du "produit"

Il s'agit de la mise au point d'un "produit" très original et très anticipé, qui a connu un important succès. Historiquement, c'est l'exemple d'innovation le plus marquant de l'entreprise E. Il s'agit d'une méthodologie dans le domaine des relations humaines, mise au point au début des années soixante-dix. Cette méthodologie permet de modéliser les relations qui s'instaurent entre les groupes socio-professionnels de l'entreprise et de gérer les conflits sociaux. Elle a constitué un moteur de développement considérable pendant une quinzaine d'années.

2) Historique

A l'origine de cette méthodologie, Il y a eu la conjonction de deux facteurs :

- un spécialiste du marketing, JCF qui raisonnait dans des termes marketing : cibles, actions, segmentation, action différenciée en fonction des cibles, etc. Son idée a été de transposer ces concepts au domaine des ressources humaines dans l'entreprise.

- l'entreprise E qui, sans doute sous l'effet des événements de "soixante-huit", a compris l'importance du thème de l'homme dans l'entreprise. L'entreprise E a recruté JCP, bien qu'il présentât un profil atypique par rapport aux consultants de l'époque.

- Un troisième facteur de cette innovation est à noter : il s'agit du secrétaire-général de l'époque, qui a protégé le processus de développement du produit bien qu'il fût déficitaire au départ.

- Au bout de trois ans, "le discours est devenu concepts, les concepts sont devenus outils et méthodes, les outils et méthodes sont devenus interventions, contrats".

- Sur la base de quelques idées préliminaires, encore imprécises un important client a été associé au processus de développement de manière à garantir un certain réalisme de la méthode. L'entreprise E a commencé par lui vendre un stage sur le thème considéré. Le développement de la sociodynamique s'est faite en symbiose avec ce client.
- La deuxième phase du développement de la sociodynamique s'est faite avec un autre client qui a pris le relais : il s'agit d'une grande société de distribution qui a servi de champ d'expérimentation pendant plusieurs années.

A l'occasion de toutes ces actions, une petite équipe s'est cristallisée autour de JCF, qui l'a aidé à développer la méthode. Le travail de cette équipe était catalysé par la confrontation entre l'esprit créatif de JCF et l'esprit relativement moins créatif, mais plus rigoureux des consultants en management (surtout des polytechniciens).

Très vite, cette activité a été organisée dans le cadre d'un département autonome, qui a connu un développement important pendant une quinzaine d'années.

Etude de cas n°2 : la grille morphologique

Là encore, il s'agit d'une innovation importante (originale), dans le domaine de la stratégie cette fois. Les grilles morphologiques se sont développées autour d'un homme : ATD qui à un moment donné est entré dans le groupe, les a mises au point, et a écrit un livre.

Etude de cas n°3 :

"Il s'agit de la construction d'une offre pour un secteur donné ou pour une fonction d'entreprise donnée et cela à partir de tout un travail. Se conjuguent là-dedans à la fois tous les contrats et missions que l'on peut faire qui alimentent notre réflexion. Mais cette réflexion est également alimentée par une recherche de ce que fait la concurrence, une compréhension des tendances de ce secteur ou de ces fonctions d'entreprise, pour anticiper ou suivre des besoins qui peuvent apparaître. Exemple concret : on a une practice pharmacie. On a une personne dont l'objet est de vivre en permanence avec l'univers pharmaceutique. Il anime une équipe de consultants qui sont sur des contrats pharmacie. Il anime un réseau de prescripteurs qui lui permet de faire du commercial dans cet univers de la pharmacie. Il réfléchit en permanence aux offres qui sont des offres de pointe par rapport à cet univers. Il a repéré 4 ou 5 offres qui sont des offres absolument fondamentales; il s'avère que là-dedans notre entreprise a 3 ou 4 offres du fait de son savoir-faire et il y a une ou deux offres qui sont des offres fondamentales et sur lesquelles nous ne sommes pas présents faute de savoir-faire. Son job c'est d'acquérir ce savoir-faire manquant soit par des opportunités qui se présentent chez des clients existants, soit en allant recruter des gens qui seraient susceptibles de remplir les trous. Il se pose la question en permanence de savoir ce que font les concurrents. Il travaille en relation avec les autres bureaux de l'entreprise pour échanger sur la façon dont l'industrie pharmaceutique en elle-même ou ailleurs réagit par rapport au conseil. Ce travail nécessite une réflexion permanente sur les enjeux du secteur pharmaceutique, son évolution, ses restructurations, liées à l'Europe, à l'évolution de la législation sur le médicament, aux regroupements imposés par les économies d'échelle et par les soucis de productivité."

Etude de cas n°4

"Je pense à une mission qu'on a faite pour un répartiteur pharmaceutique. On avait constaté que le répartiteur livrait au pharmacien, à l'officine en général du matin pour l'après-midi, 24 H au maximum, mais les livrait en vrac c'est-à-dire mettait pêle-mêle tous les produits dans une caisse en carton et le premier travail que faisait le pharmacien c'était de prendre la caisse, de la vider sur la grande table et d'appeler l'opératrice dans l'officine pour ranger. On les avait incité en leur disant une innovation serait de rendre service à vos clients en faisant en sorte que le pharmacien économise ce temps de tri des produits que vous lui livrez en vrac. Ils ont été réticents et dubitatifs mais finalement ont accepté l'idée. C'était bien de la stratégie d'offre de notre part. On a mis au point un système qui supposait la réorganisation de la logistique et des magasins et cela leur a donné un avantage concurrentiel certain par rapport aux autres.

Q : Avez-vous pu reproduire cette idée ailleurs ?

Non parce qu'on travaille uniquement avec eux."

*Etude de cas n°5 : la démarche qualité*1) Description

Il s'agit d'une innovation relative au fonctionnement interne du cabinet qui a été baptisée "démarche qualité". Elle s'est traduite par la création d'un référentiel des cents meilleures pratiques du métier de consultant.

2) Processus de production

2.1 Genèse de l'idée : Il y a trois ou quatre ans. C'est une volonté du président appuyée sur les raisons suivantes :

- Une logique de stratégie d'offre nécessite la mise en place de mécanismes de capitalisation d'expériences qui imposent de jouer sur le fonctionnement de l'entreprise.
- Ces mécanismes sont également nécessaires en raison de la concurrence qui incite à apporter la meilleure valeur ajoutée instantanée, que ce soit dans la démarche commerciale ou dans le déroulement du contrat lui-même.
- La stratégie de fusion qui caractérise le cabinet (mariage avec des cabinets à l'étranger), induit un besoin de partager rapidement les pratiques pour que le client ait toujours le sentiment qu'il a affaire à l'entreprise E, quel que soit l'endroit.

2.2 Constitution d'une équipe de projet interne : 2 ou 3 personnes impliquées en permanence dans le projet, de nombreux autres groupes de travail partout dans le cabinet.

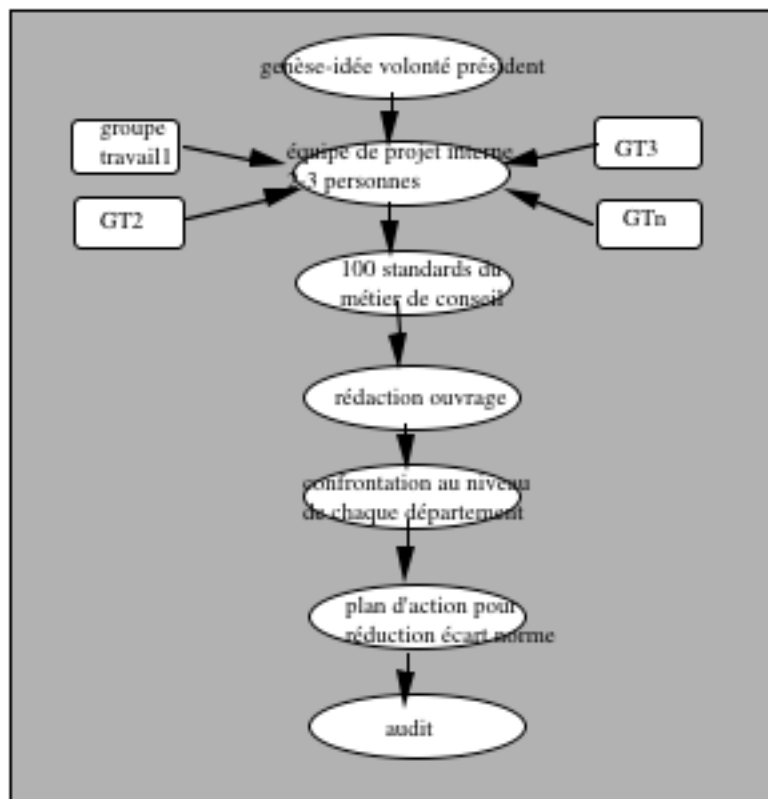
2.3 Définition des 100 standards qui caractérisent le métier. Les différents groupes de travail ont permis de repérer les sujets-clés dans le fonctionnement du métier de conseil.

2.4 Rédaction d'un ouvrage

2.5 Mise en application au niveau des départements : chaque département est chargé de faire son diagnostic par rapport à ce référentiel de normes et de standard afin d'évaluer l'écart.

2.6 Mise au point de plans d'action qui permettent une première mise à niveau des différents départements.

2.7 A l'heure actuelle lancement d'un processus d'audit externe.



Etude de cas n° 6: recensement des offres

1) Description du "produit"

Il s'agit de recenser les différentes offres proposées aux clients. Ce recensement est réalisé avec deux objectifs :

- celui d'identifier ces différentes offres;
- celui de définir ce qui caractérise une offre véritable.

Cette démarche doit donc permettre, d'une part, d'avoir une meilleure connaissance en interne des différentes offres de l'entreprise E, et d'autre part, de fournir un plan de travail pour améliorer celles qui seraient "défectueuses".

"Prenons un exemple. On a un fort savoir-faire en matière de plan marketing. On sait ce que c'est qu'un plan marketing : on en a fait énormément pour le compte d'entreprises. Aller faire du commercial, du développement commercial autour du plan marketing auprès des entreprises cela ne donne rien, parce que les entreprises quand on leur dit nous on sait mettre au point des plans marketing répondent : mais mes bons amis, si vous prétendez être consultants en marketing, c'est là un savoir-faire de base et ce n'est pas sur ce genre de choses que vous allez m'attirer. Dans l'offre il y a la conjonction d'un savoir-faire détenu par le consultant, d'un besoin exprimé par le client et d'un packaging attractif de l'ensemble pour démontrer au client que nous savons répondre à son besoin à travers un savoir-faire bien fichu. Pour nous le mot offre recouvre les trois aspects. Quand on dit à des clients on sait faire des plans marketing, ce n'est pas cela qui les fait vibrer, en revanche quand on leur dit qu'en matière de performance commerciale on sait répondre à la question de savoir s'ils ont intérêt ou non à investir dans le domaine commercial, il y a un véritable savoir-faire sous-jacent et il y a un vrai besoin de la part des entreprises."

2) Processus de production

Le point de départ du processus qui s'est achevé en juin est ici encore la volonté du président. Ce dernier a nommé un responsable de projet qui a pris un correspondant dans chaque département de l'entreprise et lui a demandé de recenser de manière exhaustive ce qu'il considère être des offres.

"On pourra dire : là on a véritablement des offres; là on prétend avoir une offre mais c'est un savoir-faire. On va pouvoir dire : ce point là c'est véritablement une offre sauf qu'on n'a pas encore trouvé la bonne communication pour la promouvoir. Le travail c'est d'imaginer le bon marketing de cette affaire là. Toujours avec notre logique qui est de dire qu'on est aujourd'hui sur un marché qui est tiré par une stratégie d'offre et non plus par une stratégie de demande. Derrière il y aura des plans de travail pour améliorer."

V. Eléments complémentaires

1) Relations banques, assurances

On retrouve également dans cette entreprise, le modèle de coproduction de l'innovation par lequel le consultant intervient dans le processus d'innovation d'une autre activité de service.

"On a été mandaté en tant que consultants dans un certain nombre de cas pour organiser le processus de développement, pour participer à la mise au point de l'offre de produits financiers, pour les tester, en voir les conditions de commercialisation. Mais on a fait cela comme on l'aurait fait pour tout autre service. Dans les cas que j'ai en tête on a été associé relativement en amont dans le processus. Encore une fois c'est plutôt dans le cadre de missions qui ont été identifiées."

2) *Freins à l'innovation :*

- le client achète de la sécurité. Quand une entreprise fait appel à un conseil en management, la plupart du temps ce qu'elle recherche c'est la sécurité dans le changement. Les entreprises préfèrent donc aux solutions innovantes celles qui ont fait leurs preuves.

- Le retour sur investissement de l'innovation n'est pas toujours évident, notamment lorsque le marché est porteur.

"Si je bâtis une nouvelle méthode d'intervention les consultants vont continuer à intervenir comme avant mais avec la nouvelle méthode. Donc peut être vont-ils vendre un petit peu mieux qu'avant (un petit peu plus cher mais ce n'est pas sûr), peut-être le commercial sera-t-il plus facile pour eux. Globalement on fera à peu près le même volume de business. Surtout que comme on est sur un marché très porteur le volume de business est davantage déterminé par les ressources qu'on a de disponibles que par ce qu'on est arrivé à vendre. L'innovation n'est pas directement la source d'une augmentation d'activité."

**INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES ISSUES DE PRECEDENTS ENTRETIENS
REALISES DANS LE CONSEIL EN MANAGEMENT SUR LE THEME DE
L'INNOVATION**

**L'ENTREPRISE E1 : CONSEIL EN MANAGEMENT
(SA, Associé-Directeur général, entretien réalisé en 1989)**

I. Caractéristiques générales de l'entreprise

Cabinet de conseil en management de 50 personnes appartenant à un réseau international d'audit et de conseil.

II. Formes et types d'innovations rencontrées

- adaptation des produits développés ailleurs dans le réseau;
- veille "technologique" dans le but de détecter des besoins;
- production de documents formalisant l'expérience acquise sur le terrain.

"Le bilan de l'innovation dans le conseil n'est pas quantifiable de la même façon qu'un bilan d'innovation, de recherche dans l'industrie. Mais il peut être constaté de deux manières différentes :

1) on constate qu'on a fait preuve de recherche ou d'innovation quand on peut produire une documentation sur un thème donné. Autrement dit, on peut coucher par écrit : voilà le type de problèmes nouveaux qu'on a connus, voilà le type d'approche qu'on a connue, le type de méthodologie qu'on a développée. Pour notre part on a des documents qu'on appelle des brochures ou des kits (kits méthodologiques, kits de vente) qui sont des documentations qui une fois qu'on a défini un nouveau produit ou un nouveau service formalisent, figent d'une manière formelle le savoir. Ceci est une manifestation très concrète de l'effort d'innovation. Mes associés et moi nous nous fixons comme objectif tous les ans de développer de nouveaux produits, de nouveaux kits. Certains ne sont peut-être pas d'une très grande originalité, parce que le même effort de recherche est fait par des confrères, d'autres traduisent peut-être des domaines de spécialisation plus pointus de notre part et sont peut-être pris comme point de référence par d'autres pour aller plus en avant. Donc la grande façon dans le métier du conseil de constater l'effort de recherche et d'innovation c'est la documentation produite par les consultants.

2) la deuxième façon c'est la reconnaissance internationale de certaines expertises."

III. Etude de cas

"Si nous avons une petite contribution à la recherche-innovation c'est par un examen approfondi des évolutions dans un secteur économique donné et l'identification, dans ce secteur, de besoins des responsables. Donc la recherche c'est notre capacité dans un secteur économique donné à détecter l'évolution des besoins de nos clients. Pour vous donner

un exemple, depuis quelques années nous nous occupons du secteur des institutions financières. Dans ce domaine, il y a des problèmes du moment : actuellement les nouveaux instruments financiers, les risques que prennent les banques vis-à-vis de différents types de créances, les risques qu'ils prennent avec l'utilisation de techniques nouvelles (notamment des nouveaux instruments financiers) ont fait naître dans le management de la banque des besoins nouveaux d'information et de contrôle. la recherche pour nous c'est la capacité que nous avons eue à détecter ces besoins, à avoir une réponse à ces besoins et enfin à développer une approche pour y répondre. Par exemple dans le domaine du suivi du risque en matière d'institution financière nous avons développé une méthodologie qui nous est propre. C'est une forme d'invention."

IV. Organisation

Quand, dans le cadre d'une mission pour un client donné, l'entreprise E1 constate qu'elle a développé une approche originale qui pourrait devenir un produit-service nouveau (un concept plus original, avec des process adaptés), elle décide d'ouvrir ce qui est appelé une "mission interne". Un certain nombre de jours sont alors accordés aux consultants concernés afin de formaliser l'approche. L'entreprise procède de cette manière dès qu'il s'agit d'une opération nécessitant plus de 40 heures de travail.

V. Eléments complémentaires

1) Freins à l'innovation

Un des principaux freins à l'innovation dans les activités de conseil réside dans le fait que ceux qui sont les plus aptes à formaliser les produits, et à faire preuve d'innovation sont ceux qui sont sollicités pour réaliser les missions elles-mêmes.

2) Le modèle de coproduction de l'innovation à nouveau

Cette entreprise E1 offre également l'illustration de l'existence d'un modèle de coproduction de l'innovation, modèle selon lequel le cabinet de consultant peut participer de manière plus ou moins active au processus de recherche et d'innovation de son client.

"Quand on travaille avec des institutions financières comme le Crédit Lyonnais, la BNP, ou la Société générale on a en face de nous des gens qui ont des problèmes d'innovation, de pérennité, de survie au même titre que nous. Et donc ils s'associent avec nous dans des efforts de recherche. Par exemple on réfléchit actuellement sur la gestion des risques dans les banques, c'est une préoccupation des grandes banques, elles veulent le traiter elles-mêmes, mais elles veulent bien que dans cet effort d'innovation, le consultant les accompagne."

L'ENTREPRISE E2 : CONSEIL EN STRATEGIE (MM, associé-fondateur, rencontré en 1989)

I. Caractéristiques générales de l'entreprise

L'entreprise E2 existe depuis 1979 et a été créée par quatre anciens consultants de McKinsey. Ses effectifs sont de 40 personnes dont 15 consultants. Elle exerce une double activité de conseil et de formation. Son activité de base est le conseil en stratégie dans le prolongement de ce qui était fait chez McKinsey. Mais l'accent est cependant mis sur la mise en oeuvre des stratégies.

II. Formes et types d'innovations rencontrées

- production de concepts permettant de structurer la pensée. Ces concepts décrivent une réalité sociale qui existe et qui est découverte par des méthodes scientifiques d'observation. La réalité sociale ainsi découverte est codifiée, elle devient transférable.

Illustration en dehors entreprise E2

"Prenons un exemple dans un domaine que je connais bien : l'innovation. Cette innovation est venue de deux sources. Elle est née parallèlement au USA et en Europe autour d'un concept qu'on a ensuite appelé intrapreneuriat. Ce mot n'existait pas avant et a été l'étiquette donnée à cette innovation entre guillemets. Aux USA, il y a un monsieur que je connais bien qui s'appelle Gifford Pinchot qui a observé que certaines entreprises innovaient mieux que d'autres (ex : 3M, Hewlett Packard, IBM, etc). Il s'est dit je vais faire une enquête pour voir ce qu'elles font différemment. Il est allé voir une quinzaine d'entreprises et il a observé que dans ces entreprises on trouvait des gens qui se comportaient dans la grande entreprise comme des entrepreneurs, c'est-à-dire trouvaient des idées, se débrouillaient pour avoir des ressources internes et menaient cette innovation jusque sur le marché comme si c'était leur propre affaire. Il a constaté ce phénomène plusieurs fois et il a écrit un livre là-dessus. Il y a une dizaine d'exemples très clairs dans son livre sur ce modèle. Puis il a décidé de donner un nom à ce phénomène qui existe et qu'il a découvert : il a décidé d'appeler ces entrepreneurs internes des intrapreneurs. Dès lors qu'il a donné un nom à ces individus, décrit leur profil, la manière dont ils travaillent, la manière dont l'organisation les aide ou pas en quelque sorte il avait une innovation, car à partir de là on pouvait l'appliquer ailleurs.

A peu près au même moment un groupe de Suédois avec lequel je travaille a vu à peu près la même chose. Chez eux c'est venu d'une autre manière. Ils ont aidé les entreprises à améliorer leur capacité de créativité et ils se sont aperçus qu'à la limite c'était assez facile d'être créatif et d'avoir des idées mais que ce qui était beaucoup plus dur c'était de les mettre en oeuvre et de les lancer sur le marché. Ils se sont dit que peut être il fallait des gens pour s'occuper de l'idée et la mener jusqu'au bout et voilà qu'ils étaient sur la même piste que l'autre. Ils se sont échangés des expériences. Eux aussi ont appelé cela intrapreneuriat. Les Suédois avec qui je travaille aident maintenant des entreprises qui n'ont pas ce concept à le mettre en oeuvre et ceux qui le font en tirent un bénéfice formidable. Ils ne l'auraient pas si l'idée et le processus n'avaient pas été codifiés. A partir du moment où vous codifiez quelque chose cela devient répétable.

s'il n'est pas codifié sous une forme ou sous une autre ce n'est pas une innovation. Ce terme de codification dans des métiers comme les nôtres est un terme clé. Vous prenez quelque chose et vous le codifiez, vous montrez que cela peut marcher, que c'est applicable, que cela peut se dupliquer ailleurs et vous avez une innovation.

Illustration dans l'entreprise E2

"La recherche chez nous se conçoit par projet. Je suis en train d'en monter un dont je puis vous parler. Je travaille dans un groupe de réflexion dans un organisme qui s'appelle l'Institut de l'Entreprise sur le thème suivant : comment peut-on mesurer le progrès humain dans l'entreprise ? On y travaille depuis un an. Après une phase où on a fait cela de façon globale, on s'est maintenant organisé par petites équipes chacune s'occupant d'un domaine plus précis. Un des domaines sur lequel je travaille c'est comment mesurer dans l'entreprise l'amélioration de la qualité des comportements. Sur la base de cela j'ai imaginé un projet de recherche dans lequel je dis : si on prend deux entités qui font la même chose par exemple deux guichets de banque. l'un est très performant, l'autre ne l'est pas. On peut avec certains outils aller appréhender quels sont les comportements dans les deux guichets. Quel est le mix de comportement ? Sont-ce des gens qui suivent les règles, qui prennent des initiatives, qui ont ou pas un esprit d'équipe ? sont-ils engagés dans leur travail ou distants ? On peut imaginer une douzaine de comportements types. Si je reproduis l'expérience dans plusieurs unités, je vais peut-être pouvoir observer qu'un certain amalgame de comportement fait que la performance est meilleure. A partir de là si j'identifie que les comportements du type prise d'initiative, esprit d'équipe sont les meilleurs puisque c'est là que cela marche le mieux, je peux engager une deuxième étape qui est de savoir si je peux développer ces comportements et voir ce qui les inhibe. J'ai fait un projet de recherche là-dessus, et je vais le réaliser dans des entreprises puisqu'il me faut bien un laboratoire, un champ d'observation. C'est comme cela qu'on fait de la recherche dans notre métier.

détailler plus concrètement les étapes du processus

J'ai les idées et la méthode (c'est écrit). J'en suis à l'étape suivante qui est de trouver des participants. Cela coûte cher et je ne peux financer cette recherche seul. J'essaie de demander (avec le soutien de l'Institut de l'Entreprise) à une dizaine ou une quinzaine d'entreprises de participer. Cela signifie de me laisser venir faire mes expérimentations et m'aider à financer le projet. Si tout va bien j'aurai 10 à 15 entreprises qui vont marcher là-dedans. Je vais tirer les conclusions, les enseignements de tout cela et je produirai un rapport.

Sur le terrain dans l'entreprise qui va intervenir ?

Je vais faire intervenir des chargés d'études. J'en ai quelques uns ici. Mais cela peut être des "free lance" que je vais former pour cela. c'est eux qui vont faire la mesure c'est-à-dire les interviews. Je vais collecter tout cela, le traiter et sortir les conclusions et recommandations. Les entreprises qui auront participé bénéficieront en priorité des résultats, mais en principe à la suite il y aura une publication (livre ou rapport). Ensuite, s'il y a des choses importantes on pourra les appliquer."

**L'ENTREPRISE F : LE CONSEIL ET LE SERVICE EN INFORMATIQUE
(EL, Directeur du développement, rencontré en 1989, JB, Directeur général, rencontré en
1993)**

I. Caractéristiques générales de l'entreprise

L'entreprise F est la filiale d'une des premières SSII européennes. Il s'agit d'une filiale spécialisée dans la recherche et l'innovation. Mais ceci ne signifie pas qu'elle constitue la seule instance de recherche et d'innovation au sein du groupe.

L'entreprise F exerce son activité de recherche dans trois domaines principaux qui représentent chacun un tiers de l'effort général (ramené par exemple en terme de pourcentage du chiffre d'affaires) : les technologies transversales, c'est-à-dire adaptées à tous les métiers du groupe et à un grand nombre de secteurs d'activité; les outillages internes destinés au groupe : acquisition de méthodes, de techniques, d'outils (génie logiciel); les investissements de recherche de type évaluation et mise sur le marché de nouveaux produits (par exemple dans le domaine du multimédia). Au total, en moyenne, l'ensemble des investissements de recherche représentent environ 5 à 6 % du chiffre d'affaires global de la société.

L'effectif approximatif de l'entreprise F est de 150 personnes (+ou-10). Cependant, si elle conduit seule certains projets, elle accueille également des professionnels du groupe (c'est aussi un moyen de former ces derniers). Par ailleurs, de nombreuses personnes, ailleurs dans le groupe, collaborent aux projets de recherche de l'entreprise F. Ces "joint development projects", c'est-à-dire ces projets dans lesquels l'entreprise F s'associe avec une autre société du groupe sont de plus en plus prisés, et ceci pour deux raisons : tout d'abord ils facilitent le transfert technologique; ensuite et surtout ils sont une manière de garantir une certaine utilité du projet pour le groupe. Il y a quelques années en effet, des erreurs ont été commises de ce point de vue. Enfin, des sujets sont initiés et conduits de manière autonome, ailleurs dans le groupe. Cette décentralisation peut être la source de "redondances" : l'existence de certains projets n'est découverte qu'à l'issue de plusieurs mois de travail.

Organisation de l'entreprise F

L'entreprise F dispose de trois établissements (centres de recherche) : deux à Paris et un à Grenoble. Ils sont gérés comme des centres de profit même s'ils perdent de l'argent. Dans chacun de ces établissements il y a :

- un patron;
- des "technical branch managers" (des responsables techniques) qui ont pour rôle de gérer les ressources humaines, de les affecter aux projets. Ils sont également responsables de la qualité notamment en ce qui concerne les méthodes utilisées qui sont celles du groupe;
- des ingénieurs commerciaux, ou des responsables de transfert technologique qui ont pour fonction de "vendre" les technologies à l'ensemble du groupe ou dans certains cas à des clients finals.

L'entreprise F possède un directeur scientifique chargé de déterminer les opportunités de recherche, et de faire du lobbying. Sa fonction est de réfléchir sur les thèmes à retenir, et sur la manière de tirer partie des programmes européens, etc.

II. Formes et types d'innovations rencontrées

1) *Les thèmes de recherche*

L'entreprise F travaille sur un certain nombre de projets de recherche. La brochure que publie cette entreprise en recense une cinquantaine. Il serait fastidieux de les rappeler tous ici. Cette recherche est organisée par projets, ces différents projets étant inscrits dans trois thèmes génériques.

1er thème : le génie logiciel ("software engineering"), c'est-à-dire l'ensemble des sujets qui portent sur l'amélioration de la productivité et de la qualité des développements. Ce thème de recherche est principalement traité par une équipe localisée à Grenoble. Il se subdivise en quatre axes principaux :

- 1) *l'amélioration des process*, c'est-à-dire des méthodes.
- 2) la *réutilisation*, principalement basée sur des techniques orientées objet.
- 3) l'aide à la *maintenance*.
- 4) les outils de "*middle-ware*". Exemple dans le cas des architectures client-serveur : les outils de gestion d'interface, gestion de base de données, de communication, gestion de noms.

Il faut ajouter à cela, de petites activités "*parallel computing*", "*distributed systems*" (un très grand projet fédérateur dont l'entreprise F est le maître d'oeuvre est en voie de lancement dans ce dernier cas). Dans le domaine du "parallel" l'entreprise F est en mode veille technologique.

Cette activité de génie logiciel est réalisée avec d'importants inputs provenant du groupe, et élabore des outputs destinés principalement à ce dernier.

2ème thème : les techniques, les méthodes, les outils, les produits qui permettent d'améliorer l'accès de l'homme à l'information. Les machines et les applications sont en effet de plus en plus nombreuses et complexes et sont utilisées par des individus qui ne sont pas des spécialistes de l'informatique.

Ce second grand thème porte principalement sur les techniques de dialogue. L'interface ou communication homme-machine suppose en effet :

- 1) l'existence d'une infrastructure, de medias pour communiquer (que ce soit des réseaux locaux, ou des réseaux longue distance);
- 2) le choix d'une manière de communiquer : le texte, l'image, le son, etc.

Dans ces domaines, c'est la technologie existant sur le marché qui est utilisée. Une équipe est chargée d'acquérir la plupart des outils intéressants, et de les essayer. En revanche, en ce qui concerne la partie intelligente du dialogue, le marché n'offre rien et des efforts de recherche sont nécessaires. Certains projets portent sur la traduction assistée par ordinateur, sur les interfaces multi-médias, sur la traduction automatique de telex, sur les recherches en langage naturel, la compréhension des langages naturels.

3ème thème : l'aide à la décision ("*decision support*") : il s'agit au sein des applications d'améliorer les processus de résolution des problèmes. Ce thème est principalement centré sur ce qu'on appelle les "*knowledge technologies*", c'est-à-dire l'aptitude à tirer partie de l'expertise humaine. Ce thème est devenu fondamental car si on veut améliorer la compétitivité des entreprises, on ne peut plus se contenter d'une informatique linéaire dans laquelle tous les processus sont prévus. Aujourd'hui, ce qui fera la différence c'est l'aptitude d'une entreprise à faire face rapidement à des situations non prévues (la réactivité), et en général basée sur la créativité et le raisonnement humain. Il faut être capable de recueillir, modéliser et stocker cette expertise, et la distribuer à tous les membres de l'entreprise. L'association de ces techniques avec les approches distribuées constitue un des "*challenges*" de demain.

Dans ce thème, on retrouve également toutes les techniques : réseaux de neurones, logique floue, algorithme génétique. Elles ne constituent pas la priorité aujourd'hui, mais l'entreprise F développe la veille technologique et quelques petites expériences dans ce domaine.

Note : en aval de ces 3 thèmes de recherche, l'entreprise F réalise également de la vente de technologies, soit au groupe, soit aux clients du groupe dans la cadre de projets industriels. C'est une composante importante de son activité, en particulier dans le domaine des technologies liées à l'ingénierie de la connaissance (plus d'une quarantaine de contrats de modélisation d'expertise ou de construction de systèmes experts ont été réalisés). La démarche est souvent la suivante : une des sociétés du groupe gagne un contrat, mais elle n'a pas les compétences suffisantes dans une composante de celui-ci. Elle la sous-traite à l'entreprise F sans que celle-ci voie jamais le client directement.

2) Place de la recherche fondamentale

"Une des grandes sociétés d'assurance en France (dont je ne donnerai pas le nom) fait de la recherche qui pourrait paraître fondamentale par exemple sur des technologies genre réseaux de neurone, etc. Mais qui en réalité est censée (bien qu'ils n'en soient pas sûrs) traiter un problème qu'ils ont : exemple mieux apprécier le risque en fonction d'un certain nombre de critères. Je ne connais pas beaucoup de sociétés en particulier des sociétés applicatives qui font de la recherche pour le plaisir. Ce n'est pas notre vocation, c'est celle du CNRS. Sachant qu'on peut très bien acheter ces résultats ou en bénéficier au titre de ce qu'on appelle des contrats de transfert de technologie. Les gens du CNRS, du CNET sont mieux équipés, ont une plus grande masse critique. C'est leur vocation de faire de la recherche plus fondamentale. Libre au gens comme nous d'acquérir ces résultats. Les sociétés dites de services que ce soit dans l'informatique ou ailleurs ne s'égarent pas trop dans les technologies fondamentales. Chez nous ce ne sont que des technologies appliquées. Exemple : on travaille dans le vocal, parce que les interfaces vocaux c'est sans doute quelque chose qui est intéressant. On ne s'intéresse pas à la partie algorithme de reconnaissance des phonèmes et toutes ces choses. On a pourtant des spécialistes de ce domaine à cet étage. Certains ont passé un certain temps au CNET. Mais ce n'est pas les sujets sur lesquels on les fait travailler. On acquiert la technologie que ce soit au CNET ou sur le marché (parce qu'au aujourd'hui des cartes de reconnaissance on en trouve) et on essaie de construire avec cela des systèmes : ce qu'on appelle des "enabling technologies" qui nous permettent de construire des interfaces plus sexy qu'avant."

Afin de faciliter les transferts de technologie, pour tous les projets, l'entreprise F met en place un comité de surveillance (comité stratégique, comité de transfert) qui fixe les objectifs du projet. Il décide non seulement de ce qu'il faut faire, mais aussi du comment il faut le faire. Ce comité de surveillance se réunit assez souvent aux lancements de projets, et en cours de projet au minimum tous les 6 mois pour vérifier le respect des conditions de transfert. Dans le même temps, l'entreprise F cherche un client intéressé avec lequel un projet pilote pourra être mené.

3) *Autres domaines de recherche que l'informatique*

- A priori l'entreprise F a pour mission de mener des recherches sur tous les thèmes qui peuvent intéresser les différentes activités du groupe. Dans la mesure, par exemple, où le groupe exerce une activité de consulting stratégique, l'entreprise F développe des méthodes liées à l'ingénierie de la connaissance qui permettent de s'occuper de "business reengineering".

- Il n'y a pas d'économistes dans l'entreprise F. Quand de tels spécialistes sont nécessaires, l'entreprise F a recours à l'extérieur. Par exemple, dans le cadre d'ESPRIT 3, elle a collaboré avec des professionnels de cabinets ou sociétés, qui ont apporté cette composante manquante. Dans l'ingénierie de la connaissance appliquée à des domaines comme la banque, les organismes financiers, la collaboration avec des spécialistes de sciences économiques apporte une "compétence métier" que l'entreprise E ne possède pas.

- Dans le domaine des interfaces homme-machine l'entreprise F possède 5 ou 6 vrais ergonomes qui n'ont pas une formation informatique ou technique mais d'analyse du travail, et de sociologie, etc. C'est important car il n'y a pas que la dimension technique qui compte. Il y a aussi des linguistes. Selon JB ces types de chercheurs sont présents "à dose homéopathique". "Il n'y a pas besoin d'en avoir 50. Eventuellement on peut acheter la compétence ou la sous-traiter ailleurs. Il se trouve qu'en langage naturel on avait pas mal de projets donc on a embauché quelqu'un qui s'en occupe."

III. Organisation des activités de R-D et des processus innovants

1) *Taille des projets (effectifs)*

Il n'y a pas de règle générale. L'entreprise F compte 150 personnes, mais dispose de budgets pour sous-traiter le maximum de tâches. L'idée (qui s'affirme de plus en plus) est de ne conserver qu'un "noyau dur" de chercheurs qui s'enrichira, le cas échéant, de gens qui seront accueillis provisoirement dans l'entreprise, ou qui sous-traitera des tâches au groupe.

2) *Origine des thèmes*

Au niveau du génie logiciel, il existe ce qui est appelé un "network". Le groupe auquel appartient l'entreprise F est constitué de 7 grandes unités : les "strategic business areas". Dans chacune de celles-ci, ont été établis des correspondants qui représentent le client groupe et font remonter les

besoins, le thèmes et les priorités. L'origine des thèmes n'était pas aussi bien formalisée dans le passé. A l'avenir, l'entreprise F ne mènera plus de projets de recherche pour lesquels il n'y aurait pas un intérêt déclaré et formalisé du groupe, et si celui-ci ne s'y associe pas.

3) Profil des gens de l'entreprise F, comparativement aux autres structures du groupe

Il s'agit d'ingénieurs des grandes écoles ou diplômés de l'université (DESS). On note une quasi-absence de techniciens : un ou deux seulement. Il y a de moins en moins de profils de chercheurs semblables à ceux de l'université. L'approche de type chercheur ou scientifique qui consiste à aborder le problème de la manière la plus large possible est en effet définitivement refusée car elle est jugée coûteuse.

La moyenne d'âge est très inférieure à 40 ans.

4) Stagiaires

Il y a recours à de nombreux stagiaires. Ce sont des étudiants qui viennent faire des thèses. Ils sont en général intégrés dans un projet car l'entreprise F n'est pas équipée aujourd'hui pour suivre une thèse qui ne serait pas dans un de ses axes.

5) Contacts avec les autres chercheurs du groupe

En dehors du "network" qui est en train d'être mis en place (cf. précédemment), ce sont des contacts directs et informels par le bas. Les gens qui travaillent sur un thème connaissent ceux qui s'intéressent à ce thème dans le groupe. Pour améliorer le processus (de choix pertinent des thèmes et de transfert optimal de technologie au sein du groupe), il y a une stratégie visant à impliquer davantage le groupe lui-même. C'est difficile dans la mesure où celui-ci est en continuité impliqué dans les tâches productives.

IV. Etudes de cas d'innovation

L'entreprise F publie un fascicule décrivant l'ensemble des projets de recherche récents dans lesquels elle est ou a été impliquée (objectifs, partenaires, durée, effectifs, etc.). Nous ne nous intéressons ici qu'aux projets évoqués lors de notre entretien. L'essentiel de ces projets de recherche s'inscrivent dans le cadre des grands projets européens : Eureka, Esprit, etc. Il existe

cependant des projets de recherche internes ou contractuels réalisés pour le compte (et avec la participation) d'un client.

1) Process WEAVER

Développé dans le cadre du projet ESF (Eureka Software Factory), ce produit permet de modéliser et supporter le process d'une entreprise. Il offre toute la gamme de fonctions permettant de guider la conception de logiciel, sa production, maintenance et gestion en stricte conformité avec la méthode de développement utilisée par le client. Collaboration avec IBM. Durée du projet : 15 mois. Effectifs : 15-18 personnes-an.

2) KADS

le projet KADS, qui a été développé dans le cadre du programme communautaire ESPRIT, porte sur les technologies liées à l'expertise humaine (aide à la décision). De ce projet sont nés à la fois une méthode PERFORM-KADS pour knowledgebase systems, et un outil qui a été réalisé avec la société ILOG : il s'agit de KADS-TOOL. Collaboration avec une dizaine de partenaires dont IBM, Siemens, Université libre de Bruxelles, Université d'Amsterdam, Touche Ross Conseil en management, etc. Durée : 42 mois. Effectifs : 92 personnes-an.

3) REBOOT

Ce projet a pour objet de développer, tester et diffuser un environnement industriel avec des méthodes pour supporter la réutilisation de logiciel par les moyens d'une technologie orientée-objet. Collaboration : 8 partenaires dont Bull, Sema Group, Siemens, etc. Durée 4 ans. Effectifs : 45 personnes-an.

4) MACS

C'est un projet développé dans le cadre d'ESPRIT, portant sur la maintenance. Collaborations : 6 partenaires. Durée : 4 ans. Effectifs : 71 personnes-an.

5) *EPSOM*

Développé dans le cadre d'ESPRIT, ce projet porte également sur la maintenance. Collaboration : 3 partenaires. Durée : 48 mois. Effectif : 50 personnes-an.

6) *HARNESS*

C'est une recherche portant sur les architectures distribuées, développée dans le cadre d'ESPRIT. Collaboration : plus d'une quinzaine de partenaires dont British Telecommunications, Bull, Siemens, Université d'Anvers. Durée : 30 mois. Effectifs : 74 personnes.

7) *HAMLET*

Développé dans le cadre d'ESPRIT, ce projet porte sur le parallel computing. Collaboration : une douzaine de partenaires dont CASA, Dornier, INMOS, TNO. Durée : 36 mois. Effectifs : 135 personnes-an.

V. Eléments complémentaires

a) L'entreprise F bénéficie du crédit d'impôt recherche : 3,3 millions cette année, 10 millions l'année dernière. A ces sommes, il faudrait ajouter la part du groupe.

b) A propos de la définition de la recherche

"Je me suis presque fâché à la fois avec le MRE et le SERICS. On avait un projet qui a fini par être labellisé en projet Eureka. C'est un projet qui concerne l'environnement. Moi je l'avais construit principalement comme un projet d'intégration de produit. De l'innovation vous pouvez en faire de deux manières. Partant des technologies de base vous vous dites moi je vais pousser cette technologie jusqu'ici. Et il y a une autre technique qui est de dire à un instant donné je prends l'état des technologies existantes et la manière de les utiliser et de les assembler ça me permet de traiter un problème. Ca c'est mal vu. Cette histoire est remontée jusqu'à Curien parce que ce projet vraiment j'avais à coeur qu'il passe. Les gens me disaient mais on ne voit pas où il y a innovation. Mais moi je leur réponds : moi ce que je propose est ce que cela existe. Non. Est-ce que vous êtes bien d'accord que là il y a un problème. Oui. Est-ce que ce que je propose résout bien le problème. Oui. Est-ce que ça existe. On ne peut plus raisonner comme cela. Aujourd'hui les cycles d'évolution technologique sont de plus en plus courts et le problème c'est d'être capable de tirer partie et d'intégrer ces technologies. Il s'agit du projet MENBRAIN qui vient d'être labellisé (projet de prévention de risque majeur). Le pire c'est qu'il y avait de la "vraie" innovation liée aux techniques d'intelligence artificielle. Mais on les avait planqués en se disant comme on demande des financements à la fois au SERICS et au MRE on va y aller mollo : on va montrer qu'on a justement une vision industrielle. Et on nous l'a reproché."

c) Eléments qui selon les responsables de l'entreprise F devraient figurer dans les dépenses de R-D, mais que les Administrations concernées ne prennent pas en compte.

"Tout ce qui est les dépenses de marketing pour promouvoir une nouvelle technologie. Exemple (on a le cas) on veut vendre une nouvelle technologie aux Etats-Unis cela coûte un paquet d'argent et cela n'entre pas dans les investissements qui sont couverts par cela."

Prenez le rapport Dekkers qui stigmatise les programmes genre Esprit. La principale critique qui y est faite c'est que ce qui a manqué au projet Esprit c'est d'être davantage market-driven. Pourquoi ? parce qu'il n'y a aucune provision dans ces programmes sur l'aspect diffusion au sens marketing. C'est bien écrit dans les pages jaunes par exemple d'Esprit : tous les frais de mise sur le marché sont absolument exclus des possibilités d'aide. Alors que ce sont des investissements énormes. Et si l'on parle de compétitivité européenne il ne faut pas s'arrêter à faire le beau produit qu'on ne vendra jamais. C'est ce qui nous tue en Europe, on fait de belles choses et on ne sait pas les vendre. On les fait trop ambitieuses. On claque un argent fou sur la partie technique.

Dans le génie logiciel, on s'est aperçu qu'on avait été capable de mettre hors du labo un certain nombre d'outils techniques, mais aujourd'hui on a un problème de diffusion. Il y a une initiative du SERICS dont le rôle est de favoriser la diffusion de ces logiciels de ces techniques en finançant des projets pilotes pour les utilisateurs. Je crois que dans le processus on s'arrête en cours de route. On dit là il y a les technologies, puis il y a un processus de recherche et on oublie ici le transfert. Le transfert ne se fait pas tout seul. Je préférerais qu'on mette moins d'argent ici (recherche) et plus ici (diffusion). L'enjeu il est là. Si vous êtes Japonais vous venez voir et vous faites plus vite et vous devenez plus forts.

d) Relations avec les compagnies d'assurance

Il s'agit ici encore de la participation d'un consultant au processus d'innovation de l'un de ses clients (une compagnie d'assurance). Cependant, le processus de coproduction ne porte plus ici, comme dans les différents cas envisagés précédemment, sur une innovation de produit, mais sur une innovation de process.

"Un exemple de projet qu'on a eu avec les AGF. Les AGF avaient un problème d'analyse des entreprises sous l'angle social. Il s'agissait de comprendre les dysfonctionnements de l'entreprise en fonction de critères comme l'absentéisme, la motivation, l'intéressement des cadres, le turn over, la formation. Pour l'assurance elle-même, le but était d'être capable de doter ses agents d'un outil d'analyse et de consulting auprès de leur client de manière d'une part à formaliser une méthode, mettre en commun l'expertise du métier, prouver au client qu'il y a des méthodes et avoir un résultat beaucoup plus pro. puisqu'on sort quand même un certain nombre de courbes et de choses comme cela. Ce projet a été fait en partie sur un financement du projet KADS que nous avons c'est-à-dire qu'on a investi nous pour le client là-dessus. On lui a fait de premières maquettes pour lui démontrer la faisabilité et l'intérêt et une fois que cet intérêt a été démontré on a eu la généralisation du système à faire qui occupe aujourd'hui 600 personnes du groupe des AGF. Ca a été coproduit. On a été partenaires. On a eu à faire à deux populations dans les AGF : les informaticiens des études avancées et les utilisateurs."