

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

organisé grâce au support de :

Air Liquide
ANRT
CEA
IdVectoR

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture
Algoé*
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'industrie
de Reims et d'Épernay**
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
FVA Management
IBM
IDRH
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

* pour le séminaire Vie des Affaires

**pour le séminaire

Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} mai 2002)

**NOUVELLES TECHNOLOGIES
ET RENOUVELLEMENT DES PROCESSUS
D'INNOVATION DANS LE CONSEIL
EN MANAGEMENT**

par

Richard SEURAT

Cap Gemini Ernst & Young (CGE&Y)

Directeur International - Conseil en stratégie et transformation

Séance du 19 septembre 2001

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Le conseil en management, à l'instar de tous les métiers de services, est particulièrement concerné par l'apparition de l'internet et des technologies de traitement de l'information. Son offre doit s'adapter à cette donnée structurelle, mais il doit également repenser sa propre stratégie et ses processus d'innovation, comme le montre Richard Seurat à partir de son expérience à la tête du département stratégie et transformation de CGE&Y. Cette réflexion sur l'innovation dans le conseil a permis d'aborder quelques questions fondamentales : peut-il exister un marché des idées ? Les consultants vendent-ils autre chose que du rêve ou du prêt-à-porter ? L'alternance des modes managériales constitue-t-elle une stratégie commerciale ou est-elle une nécessité dans l'art équilibriste du management ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents*

Ont participé : J.-C. Berlot (Portance), M. Berry (École de Paris du management), E. Bourguinat (École de Paris du management), N. Chamayou (AT&T), C. Chassery (Institut IBP), F. Durieux (Université Paris Dauphine), D. Jacquet (Université Paris X), N. Keller (Deloitte & Touche), C. Midler (CRG de l'École polytechnique), J. Saavedra (consultant), P. Souplet (Farware Conseil), E. Spitz (Thomson), V. Tossan (Suez), C. Verdier (Université Paris Dauphine), T. Weil (École des mines de Paris).

EXPOSÉ de Richard SEURAT

En tant qu'animateur du département stratégie et transformation du groupe Cap Gemini Ernst & Young sur le plan mondial, je vais vous parler à la fois des processus d'innovation tels que nous essayons de les mettre en œuvre chez nos clients, mais aussi de la façon dont nous les pratiquons nous-mêmes dans l'activité du groupe que je connais bien, à savoir le conseil en management ; cette séance a été pour moi l'occasion de me demander si, comme le veut l'adage, le cordonnier était ou non le plus mal chaussé.

L'histoire de l'innovation

Au commencement était l'innovation technologique ; on est passé ensuite à l'innovation dans les produits, puis dans les services, et aujourd'hui nous vivons dans un monde d'innovation généralisée : nouveaux *business models*, avec une réflexion sur l'allocation des ressources et la chaîne de valeur ; innovations de réseau, comme le BP-Pass, qui vous permet de payer votre essence sans passer par la caisse, mais aussi de régler le péage, d'acheter des hamburgers, etc. ; accélération de tous les processus grâce à l'internet, qu'il s'agisse de la chaîne logistique ou encore de la relation client.

C'est particulièrement dans l'offre de services qu'on assiste à une explosion de l'innovation. Quand vous achetez le dernier modèle de BMW, vous payez plus cher les microprocesseurs qu'elle contient que l'acier qui a servi à la fabriquer. Lorsque vous la gardez, elle se connecte automatiquement, par signal satellite, aux autres BMW qui passent dans le secteur, et quand vous la redémarrez, elle est reconfigurée d'après les dernières informations qu'elle a reçues : réglage de l'ABS en fonction de l'évolution de la météo, état de la circulation, etc. Certains modèles d'airbags, lorsqu'ils se déclenchent, envoient un message à un centre d'appels qui tente de vous joindre sur votre portable : si vous répondez, le centre d'appels vous envoie, au choix, une nouvelle voiture ou une ambulance ; si vous ne répondez pas, il vous envoie une ambulance d'office.

Inversement, certains échecs s'expliquent par l'insuffisance de l'innovation sur le plan des services. Le projet de la Smart, par exemple, prévoyait une gamme de services très étendue : en fonction du trajet que vous vouliez effectuer, le contrat de location de votre Smart vous proposait un Espace pour partir en week-end, ou même une réservation de train ou d'avion pour les trajets plus lointains. En réalité, rien de tout cela ne s'est fait : pour mettre en œuvre de tels services, il aurait mieux valu faire appel à une société comme Accor qu'à Mercedes, encore trop orientée vers le produit et peu capable d'industrialiser le service.

Des innovations majeures se sont également produites dans le domaine de l'expérience de client (*customer experience*), dont on peut se faire une idée en allant chez Disney ou en consultant le site Nokia. Mon fils, âgé de onze ans, possède un Nokia et se désole que je n'en aie pas un également : il vit dans l'écosystème Nokia, qui lui permet d'échanger des musiques, de jouer, de se faire des amis, etc. – alors que d'autres sites de fabricants de téléphones portables se contentent de vous expliquer comment fonctionnent leurs appareils.

Innover dans les services

L'innovation dans les services est très différente de l'innovation dans les produits. Tout d'abord, dans les services, elle se fait en coproduction. Si vous faites cirer vos chaussures dans l'aéroport de New York et que vous placez mal votre pied, vous aurez du cirage sur les chaussettes. Si vous passez une semaine dans un Club Méd, vous coproduisez la qualité de votre séjour : selon l'envie que vous aurez de profiter des différents services qui vous sont offerts, vous passerez une semaine de rêve ou vous vous ennuierez. Et ce qui est vrai pour ce type de services aujourd'hui le sera demain pour les services de General Electric ou pour la branche service de THALES.

La deuxième différence est que le personnel fait partie de l'offre de service. À Cap Gemini, nous le savons bien : la signature du contrat dépend en grande partie de la façon dont nos consultants se présentent et se comportent. Autre exemple, une étude comparative entre deux compagnies aériennes a montré que le critère le plus différenciant était... le sourire des hôtesses d'accueil.

La troisième différence entre innovation dans les produits et innovation dans les services est le rôle majeur que jouent les nouvelles technologies d'information et de communication dans le deuxième cas ; elles permettent de fluidifier à l'extrême les relations entre l'entreprise, le client et le personnel, mais également avec les réseaux d'alliances qu'ont su se constituer les entreprises partie prenantes.

Les réseaux

À mon sens, de toutes ces innovations, c'est le fonctionnement en réseau qui représente le plus grand enjeu.

C'est parce que l'internet est partout et que des personnes très diverses sont connectées entre elles que les innovations se multiplient : de façon totalement improbable, un génie des matériaux rencontre un génie de la micromécanique inaudible et un génie du marketing, et cela donne la Swatch inaudible. Il est clair qu'une entreprise qui ne fait que de la sidérurgie, et uniquement avec des spécialistes de la sidérurgie, a moins de chance d'innover qu'une entreprise ouverte sur différents champs technologiques et clients. De nouveaux champs d'innovation s'ouvrent donc et se multiplient à l'envie.

Il existe plusieurs types de réseaux. Certains fonctionnent sur un mode hiérarchique ; ils sont très efficaces pour l'exécution, et beaucoup moins pour l'innovation.

D'autres sont pilotés par le marché, comme les places de marché virtuelles, dont l'histoire est très instructive : au départ, c'est General Motors qui a eu l'idée de réunir tous ses fournisseurs sur une place de marché pour pouvoir plus facilement les mettre en compétition et diminuer ses coûts ; mais cela présentait peu d'intérêt pour ces derniers. Au contraire, Ford a créé une place de marché qui apporte de nombreux services aux fournisseurs, en leur proposant par exemple des accès à de nombreux services de type ASP pour améliorer leurs performances. Les réseaux du type places de marché ne fonctionnent que s'ils sont capables d'attirer et de retenir leurs clients, qui sont en l'occurrence les fournisseurs.

Enfin, certains réseaux fonctionnent sur le mode de la communauté. C'est le cas par exemple de Pokemon, entreprise qui est fondée sur le principe de l'expérience de client et qui connaît actuellement la plus forte croissance dans le monde. C'est le cas également de Napster, ou encore d'Amazon. Dernièrement, je voulais savoir quel était le meilleur livre du moment sur l'analyse stratégique : je suis allé sur le forum d'Amazon, où les clients livrent leurs impressions sur les ouvrages qu'ils ont lus, et j'ai regardé lequel avait été plébiscité. Il existe également des guides de gastronomie qui fonctionnent à partir de l'avis donné sur tel ou tel restaurant par les clients qui s'y sont rendus (zagat.com). Ce fonctionnement en réseau va certainement exploser et remettra profondément en cause la façon dont les clients choisiront d'utiliser les produits et les services, notamment dans la durée.

Les clefs de l'innovation

La réussite d'un processus d'innovation me paraît dépendre de trois clés.

La première est naturellement la création et le partage des idées, selon le principe simple qui veut que si dix personnes ont chacune une idée et les partagent, chacune reparte avec dix idées. Les idées, comme la connaissance, sont une ressource qui se multiplie en se partageant et se surgénère quand on l'utilise.

La seconde est la focalisation : ce qui importe, c'est de trouver des idées qui convergent, même si elles ne s'appuient que sur des signaux faibles, car c'est cette convergence qui permettra de réaliser des innovations puissantes. La réussite de Nokia s'explique par la convergence entre des technologies nouvelles et de nouveaux modes de vie et de consommation.

La troisième condition est l'efficacité du développement. J'ai commencé ma carrière dans l'industrie pétrolière : sur un projet de deux milliards de dollars, on mobilisait des services implantés dans divers endroits ainsi qu'une cinquantaine d'entreprises, avec des plans papiers qui circulaient entre les uns et les autres, et toutes les erreurs et tous les imprévus que ce système pouvait générer. Aujourd'hui, pour un projet de ce type, on peut créer une place de marché virtuelle sur laquelle tous les partenaires pourront partager l'information, échanger des plans, etc.

L'accélération par les nouvelles technologies

Ces trois temps du processus d'innovation – création d'idées, focalisation et développement – peuvent être fortement accélérés et améliorés grâce aux nouvelles technologies.

Chez Cap Gemini, nous avons par exemple créé une place de marché d'idées, appelée Idea-X, que nous sommes en train d'installer chez plusieurs de nos clients : elle permet de consulter les idées des autres selon différents critères, d'organiser des forums, etc.

Ce dispositif virtuel est complété par des *raves* dans lesquelles, rassurez-vous, ne circule aucune substance illicite. Il s'agit de faire venir des gens intelligents du monde entier, aussi bien des grands patrons que, par exemple, un violoniste de renom, ou encore la fondatrice de l'un des sites d'intégration de la communauté noire américaine de Washington, et de les faire échanger ensemble sur une idée-force, qu'il s'agit d'approfondir et de tester. Les Japonais avaient pratiqué cette méthode sur la notion de cinquième génération, et nous avons récemment organisé une *rave* sur le concept d'expérience de client : jusqu'où celle-ci peut-elle aller ?

Les nouvelles technologies, incluant les nouvelles architectures ouvertes, standardisées, constituent également un puissant accélérateur en ce qui concerne la focalisation. Nous avons par exemple développé, pour un grand groupe pharmaceutique, la R&D d'un outil appelé My Project.com qui permet, pour chaque projet donné, d'accéder à toutes les informations sur les nouvelles technologies, aux décisions qui ont été prises au sein de l'entreprise, à l'état du budget, aux ressources, etc.

D'autres outils permettent également d'accélérer le développement à travers le *collaborative design*.

L'innovation chez CGE&Y

Le Center for Business Innovation

En tant qu'entreprise de soixante mille personnes, nous nous devons d'avoir un centre de recherche ; c'est le cas avec notre Center for Business Innovation (CBI), qui se trouve à Cambridge et travaille depuis plus de cinq ans sur le thème de l'économie connectée, c'est-à-dire la notion de complexité appliquée à l'économie.

Par ailleurs, le CBI travaille sur trois thèmes clefs : l'évaluation des intangibles, qui représentent une part de plus en plus importante de la valeur et d'innovations des entreprises – jusqu'à 80 % chez CISCO, par exemple ; la création de valeur au sein d'un réseau et son optimisation ; le programme Futur Scan, qui cherche à identifier les tendances fortes et à prévoir leur évolution, et qui est complètement revu et corrigé tous les six mois.

BIOS

CGE&Y a investi dans une entreprise, appelée BIOS, qui emploie une centaine de personnes aux États-Unis et en Europe et se fonde en particulier sur les idées développées par Stuart Kaufman issue de Santa Fe Institute for Complexity : la fourmi est stupide, la fourmilière est intelligente ; or nous, consultants, passons notre temps à essayer de décomposer les éléments de l'entreprise jusqu'au niveau de la fourmi ; la théorie de la complexité consiste à raisonner plutôt en termes de fourmilière, de systèmes, d'inter-relations entre les agents.

Cette théorie trouve déjà de nombreuses applications : par exemple, il est plus facile de savoir si vous trouverez les produits de Procter et Gamble dans votre centre commercial en recourant à des simulations basées sur les comportements de colonies de fourmis qu'avec d'autres outils. L'entreprise a bien plus à apprendre du fonctionnement des systèmes vivants que de celui de l'inerte, et je pense que c'est dans ce domaine que se produira la prochaine révolution du management.

Le CBI Network

Le CBI Network, qui est alimenté par les informations du programme Futur Scan, regroupe environ un millier d'amis du CBI, qu'il s'agisse d'universitaires, de scientifiques, de personnes impliquées dans la recherche ou le marketing. Pour l'instant, ces personnes sont rattachées aux réseaux que nous avons créés dans chaque pays, mais nous avons l'intention de réunir ces différents réseaux de façon à disposer, en temps réel, d'un accès à un millier de personnes intelligentes, capables de générer des idées.

Des forums par profession

Cap Gemini compte quatre professions principales : *technology*, *strategy*, *business-solution* et *operate*. Nous avons organisé récemment, pour la profession que je dirige (*strategy*) un forum réunissant cent cinquante stratèges du monde entier pendant quatre jours, pour préparer le lancement du nouveau concept que nous allons proposer à nos clients dans les mois qui viennent, celui d'entreprise adaptive.

Pendant des années, l'adaptation d'une entreprise tenait essentiellement à la capacité des hommes et des femmes à s'adapter, mais aujourd'hui, les acteurs de l'entreprise sont devenus plus flexibles, et paradoxalement, les structures, les systèmes d'information et les modes de fonctionnement se sont rigidifiés. Dans un monde de plus en plus complexe, où la volatilité est de plus en plus grande, il faut mettre en place des comportements et des compétences permettant de donner de la souplesse et de la flexibilité aux organisations et aux processus.

L' Account Centric

Enfin, nous avons identifié cinquante-six grands comptes mondiaux, plus dix comptes dans chaque pays, avec lesquels nous allons co-innover, en mettant en œuvre les outils que nous avons créés, en termes d'entreprise adaptive.

DÉBAT

Les ambassadeurs de l'innovation

Un intervenant : *Dans le livre Innover dans les services d'A. Dumont, consacré entre autres à Cap Gemini, il est question d'ambassadeurs de l'innovation ; de quoi s'agit-il ?*

Richard Seurat : C'est une opération que nous avons montée il y a trois ans, en nous inspirant de ce qui se faisait chez Sodexho. À l'époque, nos dirigeants souhaitaient que Cap Gemini ne soit pas uniquement une *machine à répliquer*, mais se montre également capable d'innover. Nous avons la conviction qu'en réalité, l'entreprise innovait énormément, sans en avoir conscience.

Pour le vérifier, nous avons lancé un forum ouvert à tous, avec un concours destiné à permettre de débusquer l'innovation où elle se trouvait. La principale difficulté était de faire prendre conscience aux innovateurs de ce qu'ils avaient inventé, et de leur apprendre à expliquer ce qu'ils avaient fait ; c'est pourquoi nous avons recruté des ambassadeurs de l'innovation pour les aider à préparer leurs dossiers. Cet outil, qui a été également utilisé avec un grand succès à L'Air Liquide, est très fécond, car il permet de mettre en scène à la fois l'innovation et les innovateurs, ce qui constitue un message extrêmement fort de la part du management.

Une place de marché ou un forum ?

Int. : *Vous avez employé l'expression "place de marché d'idées" à propos de ce qui me paraît être, plus simplement, un forum électronique ; une place de marché est un endroit où l'on vend et où l'on achète ; mais comment valoriser l'échange d'idées ?*

R. S. : Vous avez raison : pour l'instant, il s'agit d'un forum électronique, mais nous cherchons à en faire réellement une place de marché. Nous avons testé ce que pourrait être cette formule lors de notre dernière *rave*, en poussant les quarante participants à faire émerger des idées de business nouvelles, et en attribuant un certain nombre de points à chacune ; nous avons également créé une petite salle de marché virtuelle qui permettait de voir monter ou descendre le cours de certaines de ces idées. Je dois avouer que cette expérience n'a pas été très concluante : il n'est pas certain que les différentes idées aient fait l'objet d'une communication suffisante, que le système ait permis de détecter les meilleures idées, ni du reste que tout cela ait débouché sur quoi que ce soit de concret.

Int. : *Parmi les trois types de fonctionnement en réseau que vous avez évoqués (réseau hiérarchique, réseau structuré par le marché, réseau communautaire), j'ai l'impression que votre place de marché d'idées relève davantage, en réalité, d'un fonctionnement communautaire : mais comment avez-vous réussi à réunir ces quarante personnes qui participent à vos raves ? Vous contentez-vous de leur offrir un très bon restaurant ?*

R. S. : Nous avons rémunéré trois participants qui sont des stars, comme par exemple l'inventeur du concept d'intelligence artificielle, qui dirige actuellement l'initiative Nouvelle génération Internet en Californie. Mais les autres participants ne se font vraiment pas prier pour venir : le CBI n'est pas destiné à faire du business, mais à produire de l'intelligence ; ce type de rencontre fait émerger des visions très fortes sur des sujets fondamentaux, et en fait, nous sommes plutôt obligés de refuser des candidats !

Il faut dire aussi que le lieu où se tiennent ces rencontres est très attractif. Les psychologues que nous avons consultés pour concevoir cet endroit nous ont expliqué que pour innover, il fallait casser les structures mentales, être capable de rêver, et en quelque sorte retrouver les élans de sa jeunesse. C'est pourquoi le lieu de rencontre a été aménagé, avec l'aide d'enseignants du primaire, comme un jardin d'enfants pour traiter des sujets très sérieux.

Des raves à la réalité

Int. : *Quand on invente un nouveau système de pilotage des avions, on est prudent car on sait que la sanction sera peut-être la mort du pilote. Malheureusement ou heureusement, la sanction des nouveaux outils de management est rarement aussi tragique, même si les résultats peuvent être catastrophiques ou tout simplement nuls : on dit que la mise en place des SAP a coûté des milliards à certaines entreprises ; des notions comme l'intelligence artificielle ou les mathématiques floues ont fait long feu ; la cinquième génération a mobilisé beaucoup de monde mais n'a finalement rien donné de très opératoire ; je crains qu'il en soit de même de l'entreprise adaptative ou des métaphores biologiques qui actuellement suscitent beaucoup d'engouement. Je conçois très bien que les gourous que vous invitez à vos raves puissent faire rêver, sans jeu de mots, mais je ne suis pas sûr que cela débouche sur des applications pratiques. Pourriez-vous nous en citer quelques-unes ?*

R. S. : On m'a demandé de parler aujourd'hui de l'innovation chez CGE&Y, mais dans l'entreprise, cela représente 1 % d'inspiration pour 99 % de transpiration. L'immense majorité de nos consultants passent leurs journées à appliquer des *best practices*, c'est-à-dire à répliquer des solutions éprouvées, et ils le font à la demande des clients, qui ne veulent pas prendre de risques et préfèrent des méthodes déjà industrialisées. Le problème est qu'à force de copier-coller les meilleures pratiques sans se donner la peine de les réinventer, on n'aboutit pas toujours aux résultats escomptés – et c'est pourquoi nous déployons tant d'énergie pour innover.

En ce qui concerne le concept d'entreprise adaptative, et puisque vous demandez des choses concrètes, je peux vous décrire rapidement ce qui caractérise ce type d'entreprise : elle développe l'expérience de client ; elle pense son organisation non plus en interne mais en externe, et développe en particulier une stratégie de connections et de création d'écosystème ; elle conserve en interne les *process* différenciant qui peuvent lui donner un avantage compétitif et externalise les *process* de base, comme par exemple la fabrication ou la puissance informatique; elle développe l'autonomie de son personnel de sorte que chacun tienne sa place dans l'écosystème ; elle développe des technologies d'information elles-mêmes adaptatives qui lui permettent un échange optimal des informations entre différentes bases de données.

Par exemple, les dirigeants ont souvent du mal à prendre des décisions, notamment dans un contexte de fusion ; nous leur proposons des solutions pour accélérer cette prise de décision : nous les réunissons dans un lieu spécialement aménagé, et chaque fois qu'ils invoquent le fait qu'il leur manque une information pour prendre une décision, nous la leur fournissons.

Nous les obligeons ainsi, à la fois en les déstabilisant et en leur donnant toutes les informations nécessaires, à prendre les décisions. Nokia vient d'ailleurs de nous demander de créer un site de ce type au sein de leur organisation, à Helsinki.

Pour revenir à l'exemple de la mise en place SAP, je ne suis pas sûr que ce soit une catastrophe, même si sa mise en œuvre s'est parfois faite dans la douleur. Aujourd'hui, on peut se faire du souci pour les grandes entreprises qui n'auraient pas mis en place SAP ou un autre ERP (*Entreprise resource planning*) : faute d'accès aux informations de base, elles ne pourront pas participer aux réseaux de valeur évoqués précédemment.

Adaptatives quoique rigides

Int. : *On ne peut nier cependant que l'outil SAP fasse partie de ceux qui contribuent le plus à rigidifier l'entreprise ; comment peut-on d'un côté le préconiser, de l'autre recommander à l'entreprise d'être plus adaptative ?*

R. S. : Pour pouvoir faire de la conovation avec les partenaires de son réseau, une entreprise a besoin d'échanger beaucoup d'informations. Les technologies de la communication font de grands progrès actuellement, notamment avec le format XML, mais à quoi cela sert-il si les entreprises n'ont que des informations non fiables à échanger ? Le grand avantage des ERP, c'est qu'ils permettent de disposer d'informations fiables. Les ERP pourront aussi, à l'avenir, permettre de développer des systèmes qui s'auto-adapteront.

Coca-Cola a par exemple fait mener une étude pour créer un système de distributeur de boissons qui tiendrait compte de la température extérieure et de la quantité de produit restant disponible pour fixer le prix de vente : plus il fait chaud et moins il reste de bouteilles dans le distributeur, plus le prix monte. Le *dynamic pricing*, qui existe depuis longtemps pour les voyages aériens, commence également à être mis en œuvre dans l'hôtellerie, et le sera peut-être demain dans l'automobile et dans de très nombreux autres domaines. SAP a certes contribué à rigidifier les procédures, mais en contrepartie il crée de l'information qui peut être échangée ; à nous de faire en sorte qu'à l'intérieur d'un même écosystème les différents ERP puissent communiquer entre eux et créer ainsi de la valeur client.

Gardez-vous à droite, gardez-vous à gauche

Int. : *En vous écoutant, je m'interroge sur la nature du service que vous rendez aux entreprises : les slogans que vous invoquez sont à la fois très classiques, irréfutables et contradictoires, comme l'exigence de standardisation et celle d'adaptabilité ; vous parvenez cependant à vendre les uns et les autres grâce à votre enthousiasme et à votre force de conviction. Face à ce remarquable acte de vente, on peut avoir deux interprétations.*

Soit l'on considère que vous vous positionnez sur le marché très rentable des maladies iatrogènes, c'est-à-dire créées par les médicaments eux-mêmes : vous vendez de l'ERP, puis après quelque temps, comme l'entreprise se retrouve complètement paralysée, vous lui vendez de l'adaptabilité afin de résoudre les problèmes créés par la vente précédente. Soit l'on peut considérer qu'en réalité, vous avez simplement pris acte que dans le monde du management, aucune solution stable n'existe : certaines modélisations ont montré qu'un manager qui optimisait un objectif repéré comme le meilleur compromis possible entre diverses contraintes réussissait souvent moins bien qu'un manager papillonnant qui accordait une attention fluctuante à plusieurs objectifs ; de ce point de vue, le service que vous offrez serait une assistance au papillonnage, qui aiderait les managers à changer de temps en temps d'objectif.

R. S. : Il est très difficile de dire qui a le plus poussé à la mise en œuvre des ERP, et cela me paraît très injuste de laisser entendre que les consultants iraient dans telle ou telle direction de façon machiavélique, pour préparer la phase suivante ; en réalité, les consultants sont bien obligés d'aller dans la direction demandée par les entreprises ; en ce qui concerne les ERP, ce sont souvent les entreprises qui ont demandé leur mise en place, sous la pression de la communauté financière qui souhaitait des reportings de plus en plus précis. À l'heure actuelle, la majorité des entreprises nous demandent de réduire leurs coûts : « *Diminuez-moi mon point mort de 20 % en un mois* ». Croyez-vous que dans ce cas-là, on leur parle d'adaptabilité ? On ne peut que s'exécuter !

Par ailleurs, je n'aime pas trop votre formule selon laquelle nous offririons aux patrons une assistance au papillonnage ; disons plutôt que nous les aidons à s'ouvrir au monde, à la complexité, en se fondant sur le théorème de la complexité : on ne résout pas des problèmes complexes avec des solutions simples !

Le monde des jardins d'enfants

Int. : *Je suis un peu choquée de vous entendre dire que pour préparer le futur, vous réunissez vos invités dans un jardin d'enfants. Pour moi, un jardin d'enfants, c'est un lieu fermé, très protégé, très artificiel, où on est très loin de ce qui se passe dans le monde réel. Êtes-vous sûr que les questions que vous agitez dans ces cercles très fermés ont quelque chose à voir avec les questions que se posent la majorité des gens ?*

R. S. : Notre rôle est d'éveiller l'attention de grands patrons mondiaux sur des sujets fondamentaux pour l'avenir de leurs entreprises ; je ne sais pas si un jardin d'enfants est en soi une chose positive ou négative ; tout ce que je sais, c'est que le contexte d'un lieu d'échanges permet de réamorcer la créativité du cerveau droit, qui a été souvent bridée par l'éducation et la hiérarchie. Je me contente, en cela, de suivre les analyses d'Antonio Di Masio, qui a écrit un livre sur le fonctionnement du cerveau et fait partie du conseil d'orientation du CBI et de BIOS.

Int. : *Dans son livre De Pepsi à Apple, John Sculley raconte avec quel étonnement, venant de chez Pepsi-Cola, il a découvert la créativité extraordinaire de l'univers Macintosh ; il explique que toutes les salles portaient des noms de schtroumpfs, et qu'au fond, le génie de Steve Jobs était d'avoir su imprégner son entreprise d'une sorte de jubilation de l'univers enfantin. L'intérêt d'un espace ludique comme un jardin d'enfants est sans doute de délivrer les patrons, provisoirement, des multiples soucis quotidiens qui les assaillent, et de leur permettre ainsi de libérer leur imagination.*

Présentation de l'orateur :

Richard Seurat dirige actuellement sur le plan international l'activité de Conseil en Stratégie du Groupe Cap Gemini Ernst & Young. Il a rejoint Gemini Consulting, l'entité de conseil en management du Groupe en 1994, et s'est vu confier la responsabilité du secteur industrie et de l'offre de services croissance/innovation au plan international. Auparavant, il dirigeait le cabinet de conseil en stratégie et innovation Eurostart. Il enseigne au Collège des ingénieurs et également à l'Université de Tulane. Il a publié de nombreux ouvrages et articles portant sur la stratégie, le management des technologies et de l'innovation.

Il est ingénieur du Génie Civil, diplômé de l'Institut National Polytechnique de Toulouse et titulaire d'un MBA (Insead).

Diffusion mai 2002