



HAL
open science

Appréhender la notion de changement dans un projet de gestion d'information : retour d'expérience au milieu hostile

Xavier Douzenel

► To cite this version:

Xavier Douzenel. Appréhender la notion de changement dans un projet de gestion d'information : retour d'expérience au milieu hostile. domain_shs.info.docu. 2012. mem_00803319

HAL Id: mem_00803319

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00803319

Submitted on 21 Mar 2013

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.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société

Département Culture Information Technique et Société (CITS)

INTD

MEMOIRE pour obtenir le
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD
RNCP niveau I

Présenté et soutenu par
Xavier Douzenel

Novembre 2012

Appréhender la notion de changement dans un projet de
gestion d'information

Retour d'expérience en « milieu hostile »

Jury : Brigitte GUYOT, Directrice de la formation
Diane SCIANDRA, Chargée de cours

Promotion 42

Remerciements

Avant toute chose, je tiens principalement à remercier Brigitte Guyot pour la qualité de son enseignement et de ses conseils. En espérant que sa dernière année d'enseignement à l'INTD restera parmi les meilleures. Un grand merci également à Nadia Raïs pour ses inlassables encouragements ainsi qu'à Diane Sciandra pour nos échanges de « qualité ».

Je tiens également à remercier sincèrement le cabinet qui m'a accueilli toute la durée de mon contrat, pour ce que j'y ai appris et y apprends encore et plus particulièrement Jean-Marie pour le plaisir renouvelé de travailler à ses côtés.

Et à mes proches, bien entendu.

Notice

DOUZENEL Xavier. *Appréhender la notion de changement dans un projet de gestion d'information : Retour d'expérience au milieu hostile*. Mémoire pour obtenir le titre professionnel de Chef de projet en ingénierie documentaire, niveau I. Paris, CNAM-INTD, 2012. 80 p.

Après avoir présenté le cadre dans lequel le contrat s'est déroulé, ce mémoire présente une démarche de conduite du changement intégrée à un projet de gestion d'information dans un cabinet de conseil. Enfin, un précis méthodologique en vue de mener une démarche de conduite du changement en PME est établi et peut être consulté de manière indépendante.

Amélioration continue ; Audit ; Cabinet de conseil ; Conduite du changement ; Confiance ; Connaissance ; Diagnostic ; Gestion de la connaissance ; Gestion de projet ; Management ; Management de l'information ; Management de la Qualité ; Méthodologie ; Norme ; Partage de l'information ; Partage des connaissances ; Qualité ; Représentations ; Sociodynamique ; Sociologie des organisations ; Stratégie d'acteurs ; Système de valeurs ; Veille ;

DOUZENEL Xavier. *Understanding the concept of change in an information management project: Feedback in a hostile environment*. Master degree thesis for the professional title of Project Manager in Document Engineering, level I. Paris, CNAM-INTD, 2012. 80 p.

After presenting the context in which the contract was held, this paper presents an approach to Change Management project integrated in information management in a consulting firm. Finally, a specific methodology to conduct a process of Change Management in SMEs is established and can be accessed independently.

Audit, Consulting Firm, Continual Improvement, Change Management, Trust, Knowledge, Diagnosis, Knowledge Management, Project Management, Management, Information Management Methodology; Standard, Information Sharing, Knowledge sharing, Quality, Quality Management, Representations , SocioDynamic, Sociology of Organizations, Strategy of actors, Value systems; watch;

Table des matières

Notice	3
Table des matières	4
Liste des tableaux	6
Liste des figures	7
Introduction.....	8
I. Première partie Compréhension du cadre, pré requis indispensable	11
I.1 Comprendre le cadre de travail	12
I.1.1 Qu'est-ce qu'un consultant ?.....	12
I.1.2 Qu'est-ce qu'un cabinet de conseil ?.....	14
I.2 Comprendre l'objet du travail	17
I.2.1 Définition du cadre de la mission	17
I.2.2 Définition de la mission	20
I.2.3 Positionner KM et Qualité vis-à-vis de la gestion d'information.....	25
I.3 Conduite du changement : mais qu'en dit la littérature ?	27
I.3.1 Qu'est-ce le changement ?.....	27
I.3.2 La vision du changement dans le <i>middle management</i>	29
I.3.3 Pourquoi la qualité est-elle un atout ?.....	31
II. Deuxième partie La conduite du projet.....	33
II.1 La réalité face aux représentations	34
II.1.1 Changement et système de valeurs	34
II.1.2 La nécessité de changer les représentations	36
II.1.3 Changer les habitudes : une nécessité ?	38
II.2 L'audit et les leviers d'action.....	41
II.2.1 Un audit des besoins	41
II.2.2 Les leviers d'action.....	43
II.2.3 Un pilotage suivi de la démarche	50
II.3 Les résultats	55
II.3.1 La mesure des résultats	55
II.3.2 Le bilan de la conduite du changement	59
III. Troisième partie Réflexions et méthodologies	61
III.1 Faire prendre conscience de la nécessité de changer	62
III.1.1 Visibilité et image : casser les codes de représentation	62
III.1.2 Combattre la peur du changement	64
III.1.3 Identifier les changements	65
III.2 Conduire le changement	71
III.2.1 La marche à suivre.....	71
III.2.2 La sociodynamique aide pour identifier les acteurs du changement.	74
III.2.3 Piloter le changement	82
III.3 Le changement et les gestionnaires de l'information	85
III.3.1 Quelles sont les bases à acquérir ?	85
III.3.2 Pourquoi devons-nous incarner le changement ?.....	87

Conclusion.....	88
Bibliographie.....	90
Annexes	94

Abréviations utilisées

AFNOR : Agence Française de Normalisation

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

KM : Knowledge Management

CR : Compte-rendu

SIT : Système d'Information et de Télécommunication

SMQ : Système de Management de la Qualité

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les activités des managers intermédiaires face au changement	29
Tableau 2 : Idées reçues sur la conduite du changement (inspirées de Balogun)	30
Tableau 3 : Système de valeur du cabinet (selon les critères de Johnson & Scholes)	35
Tableau 4 : Short Stories réalisées en 2010	41
Tableau 5 : CR de réunion de lancement présents sur le serveur en 2010	42
Tableau 6 : Tableau des enregistrements et cycle de vie des documents.....	47
Tableau 7 : Fiche "fil rouge" conduite de mission	49
Tableau 8 : Tableau de pilotage général du KM (mi-2012).....	51
Tableau 9 : Tableau de pilotage du KM d'une practice (mi-2012).....	52
Tableau 10 : Tableau de pilotage des outils KM (mi-2012)	53
Tableau 11 : Questionnaire d'évaluation des outils KM	55
Tableau 12 : CR de réunion de lancement présent sur le serveur en 2011	58
Tableau 13 : Exemple d'axes sur lesquels le changement peut-être mesuré	67
Tableau 14 : Mesure de complexité du changement.....	68

Liste des figures

Figure 1 : Répartition des pratiques en part du CA.....	16
Figure 2 : Cartographie des processus.....	18
Figure 3 : Organigramme fonctionnel simplifié du cabinet.....	19
Figure 4 : Exemple de cartographie - Stratégie et Politiques RH	22
Figure 5 : Boucle d'amélioration continue.....	24
Figure 6 : Matrice du changement (D. Autissier).....	27
Figure 7 : Typologie des travaux de conduite du changement (D. Autissier).....	28
Figure 8 : La marguerite sociologique de Johnson & Scholes	35
Figure 9 : Question "Avez-vous déjà utilisé la base références du KM pour rédiger vos propositions commerciales ?"	56
Figure 10 : Question "A la rédaction de combien de propositions commerciales participez-vous par mois ?"	56
Figure 11 : Question "Combien d'heures passez-vous sur la partie références dans une proposition commerciale ?"	57
Figure 12 : Question "Combien d'heures estimez-vous avoir gagnées sur la partie références dans une proposition commerciale grâce à la base référence ?"	57
Figure 13 : Les deux niveaux de la réalité.....	63
Figure 14 : La matrice des risques.....	69
Figure 15 : Processus de gestion des risques	70
Figure 16 : Les étapes de la conduite du changement	71
Figure 17 : Les trois types de comportement face au changement.....	72
Figure 18 : Le positionnement de communication	73
Figure 19 : Structure du plan de communication	74
Figure 20 : Analyse Stratégique de l'Acteur	76
Figure 21 : La carte sociodynamique des acteurs	79
Figure 22 : Exemple de pilotage du changement	84

Introduction

Le sujet de ce mémoire « Appréhender la notion de changement dans un projet de gestion d'information » est né d'une problématique rencontrée au cours de mon contrat de deux ans avec un cabinet de conseil en management parisien. Cette organisation recherchait à l'origine un stagiaire pour une durée de 2 mois pour appuyer l'équipe de Knowledge Management (KM) dans la diffusion de son activité. Il a été convenu d'un contrat à temps partiel de 2 ans sur 3 jours par semaine pour cette fonction en sus de l'assistance au directeur qualité dans la normalisation documentaire conformément à la norme ISO 9001 version 2008.

La gestion du Système de Management de la Qualité consistait jusqu'alors à assurer la « relative complétude » des informations nécessaires à l'audit annuel mené par un auditeur agréé par l'AFNOR dans la délivrance de la certification ISO 9001, mais aucune réelle politique de qualité n'était entreprise sur le fond afin d'assurer la conformité des productions ou de mettre en place une boucle d'amélioration continue.

Le projet KM n'en était, quant à lui, qu'à ses premiers balbutiements et encore peu d'actions avaient été entreprises dans le but de capitaliser ou de diffuser les savoirs. Les quelques actions se sont rapidement essouffées, faute de suivi et d'accompagnement à différents niveaux. Pourquoi ?

Tout projet entraîne un changement qu'il convient de conduire.

Plus que mettre en place une politique de gestion des connaissances et de progrès continu, il s'agissait alors d'accompagner toute l'entreprise dans une longue démarche de conduite du changement afin d'assurer la réussite de ces deux chantiers. En effet « nulle semence ne pousse dans une terre infertile ». Sans une politique préalable de changements profonds dans les habitudes des collaborateurs de cette organisation, tous les projets de capitalisation ou de gestion de la qualité étaient voués à l'échec ou à des succès relatifs et éphémères.

Donner un statut particulier au changement, dans le mécanisme du fonctionnement des organisations, peut comporter une certaine dose d'équivoque ; ceci parce que, depuis le développement de la conception systémique de l'organisation, celle-ci se perçoit comme un système ouvert en perpétuel changement adaptatif. L'entreprise est appelée à ajuster ou à imposer ses mécanismes aux diverses parties prenantes environnementales elles-mêmes, sujettes à une certaine dynamique. La question qui surgit immédiatement est celle de la pertinence du changement : quels changements faudrait-il prendre en considération ?

L'objectif de ce mémoire est de porter témoignage de l'expérience vécue au sein de ce cabinet de conseil et d'en tirer les enseignements nécessaires. Il peut aussi constituer un outil de management de projet, d'audit et de conduite du changement nécessaire, en préambule à tout projet

de gestion d'information dans une petite structure de type PME. Dans une première partie, je tacherai de présenter le cadre dans lequel s'est déroulé cette expérience, aussi bien l'entreprise que la mission confiée.

Dans une deuxième partie, je présenterai le déroulement du projet, de sa préparation à sa conduite, les réussites et les échecs ainsi que le bilan de ces derniers.

Enfin, la troisième partie peut se lire de manière totalement indépendante et se veut être un manuel de méthodes, de marches à suivre, de méthodologies, utile pour toute démarche de conduite de changement dans un projet de gestion d'information dans une PME.

I. Première partie
Compréhension du cadre, pré
requis indispensable

I.1 Comprendre le cadre de travail

Comprendre la cadre de travail est le point de départ de cette étude. Ce cadre est particulier puisqu'il s'agit d'un cabinet de conseil. Le consultant est une collaborateur particulier qu'il convient de décrire.

I.1.1 Qu'est-ce qu'un consultant ?

Dans la langue française, consultant est un mot équivoque.

Dans le langage de tous les jours, ce terme peut désigner la personne qui se rend en consultation, auprès d'un médecin ou à l'hôpital. Il signifie patient : il consulte parce qu'il a un problème de santé...

On pourrait en tirer un lien avec l'entreprise. Si une entreprise fait appel à un consultant, c'est qu'elle a un problème de santé !

Mais réduire l'intervention d'un consultant à celle d'un médecin, signifierait cloisonner ce métier à un rôle purement curatif. Alors que sa vocation est de jouer un rôle beaucoup plus important, à toutes les étapes de la vie d'une entreprise, certes dans des moments difficiles, mais aussi et surtout dans les phases plus heureuses : anticipation, innovation, croissance, investissement, diversification...

Or, de nombreux dirigeants hésiteraient à faire appel à des consultants. Il est vrai que certains, principalement en management, par leur attitude péremptoire, leur jargon américain mal digéré, leurs présentation « power-points » énigmatiques et leurs concepts fumeux pourraient entretenir ce réflexe de méfiance.

L'impossible transposition dans de petites structures de modèles d'organisation inspirés des multinationales, ou des différentes modes managériales successives et plus ou moins sensées, sont aussi des arguments qui jettent le doute sur la réelle efficacité du consulting.

Alors, pourquoi faire appel à un consultant ?

Faire appel à un consultant permet de lui confier ce que dirigeant ou collaborateurs n'ont pas le temps de mener à bien. Mais le consultant n'est pas pour autant un sous-traitant - même s'il peut, un temps, suppléer la carence des ressources internes à l'entreprise.

Le consultant a surtout la capacité d'apporter un regard nouveau et extérieur que les collaborateurs, eux, ne peuvent pas apporter car étant trop impliqués. Contrairement à un salarié, le consultant est détaché de liens de

subordination avec l'entreprise, puisqu'à l'instar d'un prestataire de services, il ne s'adresse pas à son supérieur mais à son client. Il acquiert par ce principe une relative liberté de parole et de jugement à laquelle même le plus proche collaborateur du dirigeant ne peut pas toujours prétendre.

Le consultant n'est ni donneur de leçons, ni flagorneur. Il entretient une distance d'écoute et de respect avec son client. Sa caractéristique principale c'est sa différence (sinon, pourquoi aller chercher ailleurs, ce que l'on a déjà chez soi !). Sans rien renier de sa personnalité ni de son identité, le consultant doit être capable de « se mettre à la place de son client ». Il doit comprendre au-delà du secteur d'activité de son client, son vécu et sa culture.

Pour autant, cette empathie avec la culture de son client ne doit pas réduire l'esprit critique du consultant : c'est-à-dire son aptitude à conseiller comme à déconseiller, sa capacité à être force de contestation et de proposition.

Le consultant n'est pas un coach.

Aujourd'hui la mode est au coaching. Mais, contrairement au coach qui a pour but d'influencer le psychique et la subjectivité de son client, le consultant se tient dans une démarche plus « objective ». Il apporte une vision extérieure à son client. De son côté, le coach aura tendance à rechercher la plus grande proximité. Le consultant doit conserver une certaine distance, une prise de recul par rapport à l'objet de sa mission, lui permettant de garder son libre arbitre, sa faculté de jugement.

Si le consultant est généralement recherché pour son expertise pointue ou rare, la pertinence de son intervention reposera surtout sur la densité de son expérience humaine et sur ses qualités de « savoir-être ». Aucune action efficace ne peut aboutir entre un client et son consultant sans confiance. Son diagnostic et ses préconisations doivent se vêtir de cet accompagnement humain. Voilà pourquoi aucune école, aussi réputée soit elle, ne peut former convenablement au métier de consultant. Elles peuvent tout au plus fournir de « petites mains » laborieuses et efficaces pour des travaux de mise en forme. C'est par l'expérience de la vie en entreprise que le consultant développe ses compétences susceptibles d'apporter un soutien valable.

Le « contrat de confiance »

Bien avant d'avoir besoin qu'on résolve son problème, le client a besoin d'être pris en considération et rassuré. Car le point commun entre tous les dirigeants, c'est principalement la solitude dans la décision.

Le dirigeant, principalement celui d'une petite ou moyenne entreprise, se retrouve seul face aux choix. Il est capital pour lui de pouvoir partager ses questionnements ou ses doutes avec une personne qui n'est pas partie prenante de l'entreprise.

Rendre la prise de décision moins aléatoire et faire que le dirigeant se sente moins seul au moment de trancher est la vraie raison d'être d'un consultant.

I.1.2 Qu'est-ce qu'un cabinet de conseil ?

Il y a pléthore de cabinets de conseils. Du plus petit cabinet familial au savoir faire très particulier et à la clientèle réduite à 1 ou 2 clients fidèles, à la grande firme américaine généraliste brassant plusieurs dizaines de milliers de consultants.

Les compétences

Le cabinet qui sert de cadre à cette étude est une PME d'une cinquantaine de collaborateurs dont les domaines d'intervention sont les suivants : l'organisation, le management et les ressources humaines. En gardant notre précédente analogie avec le consultant/ médecin, on pourrait situer ce cabinet dans la catégorie des « généralistes ».

Dans le même ordre idée, la volonté du cabinet est de constituer une équipe de collaborateurs elle aussi généraliste. Certains consultants demeurent des experts dans un domaine particulier ou un secteur d'activité, mais la politique de développement des compétences comme la démarche de capitalisation des savoirs pousse les consultants à acquérir une base solide dans chacun des domaines d'intervention du cabinet.

Il n'y a pas d'équipe chargée exclusivement de la démarche commerciale. Cet aspect est transverse aux équipes et figure dans les attributions de chaque consultant. Ceux-ci sont donc mis en production sur des propositions commerciales et sur des missions de terrain chez les clients en fonction des disponibilités de chacun.

Les clients

La clientèle principale du cabinet qui sert de cadre à notre étude est la fonction publique, les collectivités territoriales, les établissements publics, et les entreprises du CAC40 et du CAC Next20. Les PME ne sont donc pas visées par les missions du cabinet.

Sont donc privilégiés les clients très demandeurs de conseils, sur des missions d'accompagnement plutôt de longue durée (de 6 mois à plusieurs années), permettant d'instaurer un climat de confiance entre le client et les chefs de projet, ceci facilitant les opportunités commerciales futures.

Toutefois la nature même des relations avec ce type de client reste problématique, car l'assurance de conserver un dirigeant en place n'est pas acquise. Et toute une démarche commerciale, engagée depuis de nombreuses années, peut s'écrouler brutalement en cas de changement de pouvoir exécutif dans les CODIR de ces organisations. Cela semble principalement dû au manque de relais internes dans ces entreprises avec le cabinet et une implication moins forte avec le *middle management*.

Les missions

Ce cabinet est certes généraliste mais ses domaines d'interventions sont plus ou moins stabilisés. Ces domaines sont répartis en 7 grandes catégories nommées « practices », dont 6 sont à la charge d'un pilote de practice responsable de l'évolution de l'offre en lien avec sa practice.

Ces « practices » sont :

- Démarche globale de transformation
- Développement et mobilisation du management
- Stratégie et politiques RH
- Gouvernance et pilotage
- Organisation et structures
- Stratégie et *Business Model*
- Conseil en direction générale (practice non pilotée)

Certes, le cabinet privilégie les « grosses » missions, longues et fortement rémunératrices comme les accompagnements de transformation ou la refonte complète d'une organisation, mais un nombre important de missions concernent des ateliers de formation, de *team building*, des séminaires, etc. Ces missions sont généralement courtes et moins ambitieuses mais plus facile à intégrer dans les budgets de certaines organisations. Les services publics (ministères, collectivités territoriales et établissements publics) apparaissent comme les clients les plus demandeurs de ce genre de mission. Du fait de leur mode de leadership, ces clients restent peu ouverts à une négociation pour des propositions plus ambitieuses.

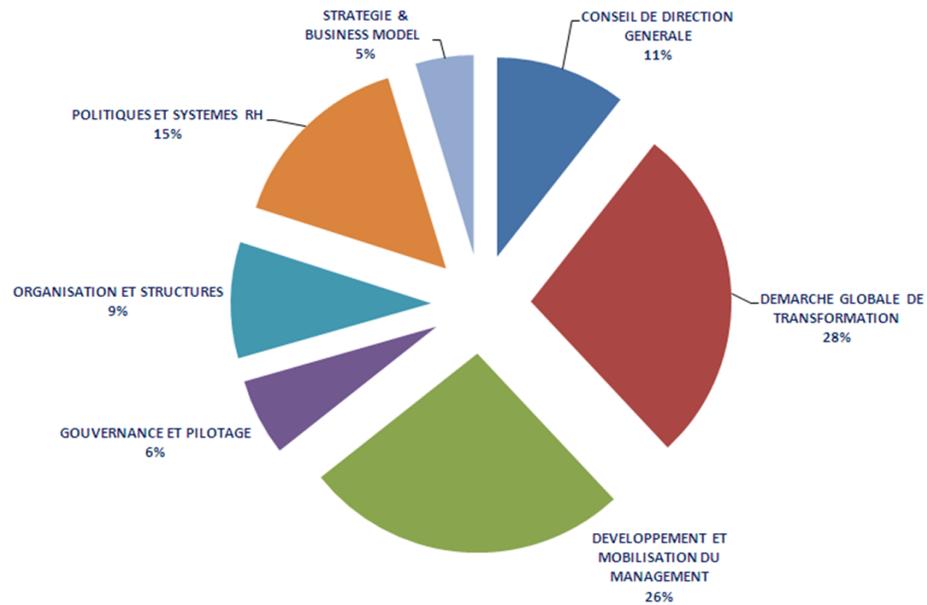
Les missions les plus importantes en nombre concernent les practices *Développement et mobilisation du management* et *Stratégie et politiques RH*, et les clients concernés sont souvent les DRH de grandes institutions et entreprises. Leur impact se fait surtout sur le *middle* et le *low management*.

Les missions les plus importantes en chiffre concernent les practices *Développement et mobilisation du management* et *Démarche globale de transformation* et les clients concernés sont souvent les Directeurs Généraux

ou les Directeurs de la transformation (quand ils existent) de ces mêmes organisations. Leur impact se fait surtout sur le *top management*.

Le graphique suivant permet d'illustrer la répartition en part du chiffre d'affaire des différentes pratiques sur l'année 2011.

Figure 1 : Répartition des pratiques en part du CA



I.2 Comprendre l'objet du travail

Il convient à présent de définir la mission qui me fut confiée dans le cadre de ce stage à savoir le *Knowledge Management* et le Système de Management de la Qualité.

I.2.1 Définition du cadre de la mission

La mission initiale

Depuis septembre 2009, le cabinet a mis en place un service Knowledge Management (KM) et y a affecté deux consultants : un directeur et un chef de projet en charge de ce service en sus de leurs activités de conseil. Manquant de temps pour élaborer une politique de capitalisation et d'outils documentaires, le service KM n'a pas réellement donné de résultats dans sa première année d'activité.

Dans cette optique, la présence d'une personne à plein temps s'avérerait nécessaire en tant qu'appui au chef de projet KM pour concevoir et animer le dispositif KM. Le cabinet avait donc besoin d'une personne capable de proposer et de mettre en œuvre :

- des améliorations de l'organisation KM,
- les outils KM,
- des modalités d'animation du KM au sein du cabinet adaptées à chaque niveau d'expérience dans une optique de conduite du changement,
- et d'assurer la gestion du fonds de documents de référence (arborescence, transfert des documents, etc.)

Dans le but de renouveler le certificat de norme ISO 9001 : version 2008 et d'améliorer les pratiques des consultants, le cabinet avait besoin d'un appui au directeur qualité principalement dans la gestion documentaire relative aux exigences de la norme AFNOR.

Le cadre managérial

L'organisation du cabinet se fait par processus et est répartie ainsi :

- 4 processus opérationnels :
 - Prospection commerciale
 - Proposition commerciale

- Réalisation de mission
- Définition de l'offre
- 6 processus de management :
 - Pilotage du cabinet
 - Management des ressources humaines
 - Knowledge management
 - Communication interne
 - Communication externe
 - Management de la qualité
- 5 processus support :
 - Gestion du S.I.T. (Système d'Information et de Télécommunication)
 - Gestion de mission
 - Gestion des finances
 - Achat de prestations
 - Optimisation du *staffing*

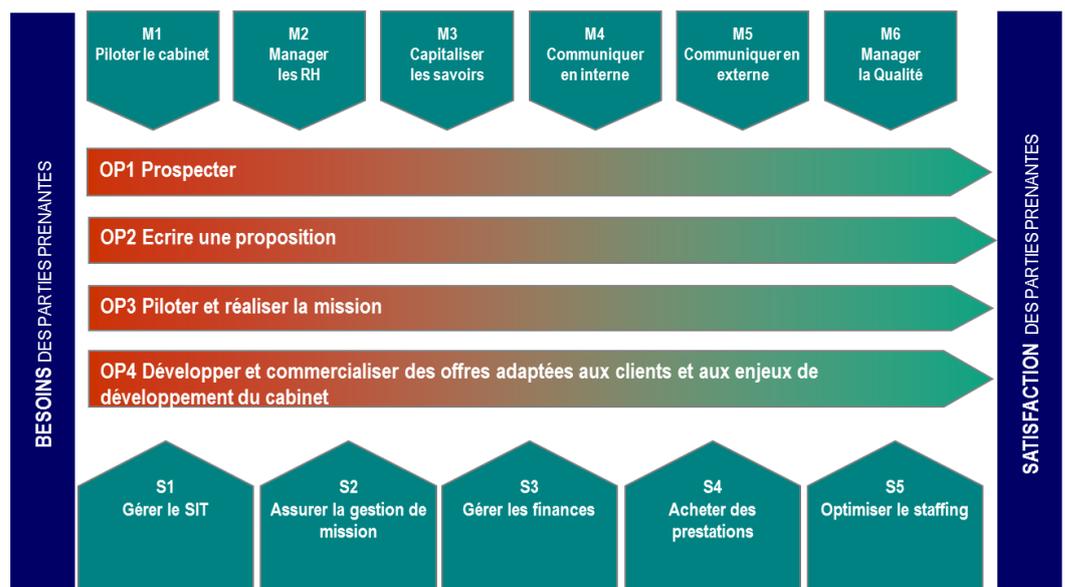


Figure 2 : Cartographie des processus

Pour ces deux missions, le cabinet recherchait un stagiaire à plein temps pour 2 mois afin de mettre en route leurs projets. Au final, un contrat de professionnalisation sur 2 ans à temps partiel convenait parfaitement à leurs besoins.

En Janvier 2011, le directeur qualité a quitté le cabinet. C'est le directeur KM qui fut nommé en sus directeur qualité pour superviser les deux services.

En août 2011, le chef de projet KM a lui aussi quitté le cabinet, me permettant de travailler directement avec le directeur KM et qualité.

En Avril 2012, ce directeur a également quitté le cabinet et le responsable administratif et gestion prit en charge le progrès continu. Le Knowledge Management ne fut confié à personne d'autre, me laissant seul sous la direction du Directeur Général Délégué. Concrètement, l'absence de direction du KM représentait un frein supplémentaire pour la mission. Aucune politique de capitalisation n'était définie par le *top-management*, et une politique définie par un stagiaire n'aurait pas eu la légitimité suffisante pour être réellement appliquée.

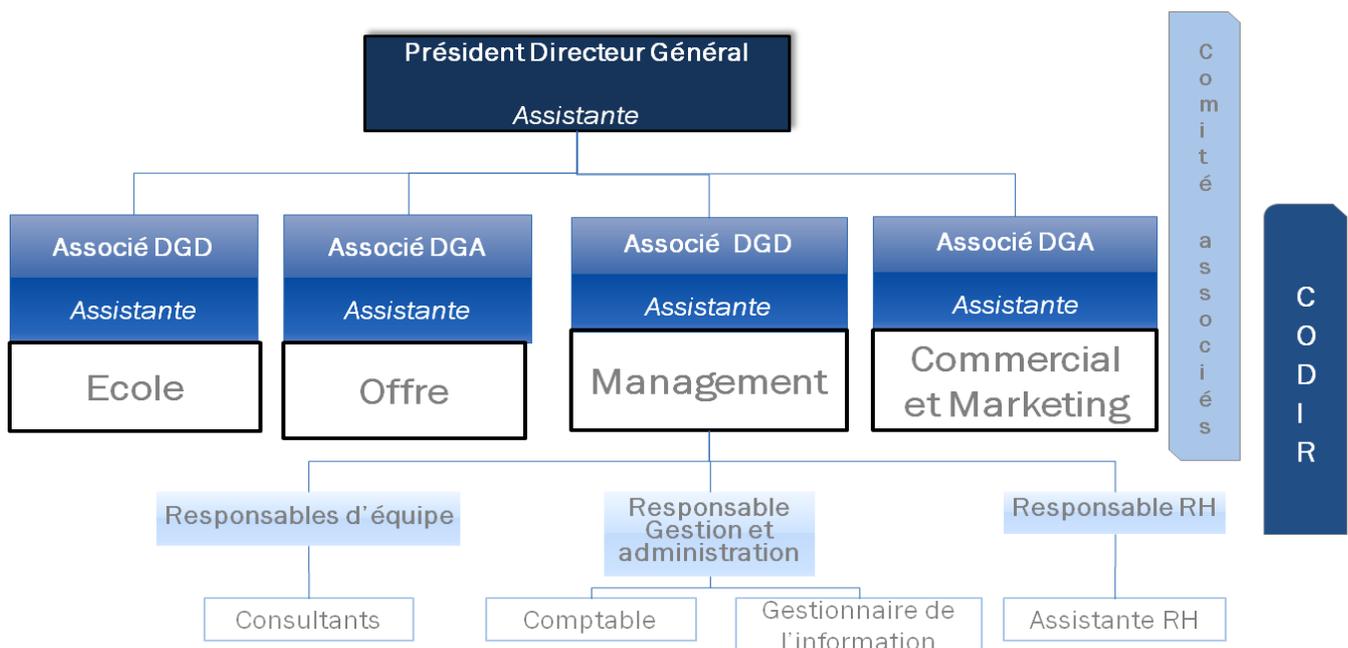


Figure 3 : Organigramme fonctionnel simplifié du cabinet

Cet organigramme simplifié représente la dernière organisation à la remise du mémoire en octobre 2012. Ma position hiérarchique est bien située sous le Responsable Gestion et Administration puisque ce dernier fut également en charge de la qualité depuis avril 2012. Toutefois la qualité n'apparaît pas explicitement sur l'organigramme. Le *Knowledge Management* a bien disparu de l'organigramme.

L'absence de mention de la qualité comme du Knowledge Management dans l'organigramme officiel du cabinet en dit long sur l'intérêt porté par la direction et transmis en top-down au reste du cabinet sur ces sujets.

C'est donc dans ce climat peu propice à l'insertion que mon stage s'est déroulé avec comme fil rouge la nécessité constante de trouver ma place, de légitimer mon action aussi bien auprès de la direction qu'auprès de l'ensemble des collaborateurs.

I.2.2 Définition de la mission

En quoi consiste le *Knowledge Management* ?

Le Knowledge Management (KM) ou la gestion des connaissances est avant tout une approche méthodologique permettant de capitaliser au mieux le patrimoine de savoir-faire et de connaissances détenu par une entreprise.

Seulement, face aux réorganisations, au *turn-over*, aux restructurations, aux départs en retraite des salariés expérimentés, les savoirs et savoir-faire ne sont plus à l'abri d'une déperdition. Pour éviter que l'entreprise ne plonge dans la réinvention perpétuelle de la roue, une vraie gestion des connaissances (identification, maintien, transmission) constitue aujourd'hui un enjeu capital. Elle permet de tirer un avantage concurrentiel et de stimuler l'innovation.

Cette démarche est d'autant plus capitale pour les professions intellectuelles comme les cabinets de conseil car les consultants sont l'outil de production. Dépositaires des connaissances par leur expertise métier, leur familiarité avec les procédures, leurs contacts, ils constituent la connaissance métier, le capital immatériel de l'entreprise, source de richesse et de compétitivité.

Dans l'activité de *Knowledge Management* du cabinet, il faut distinguer les outils de travail des outils d'information.

Les outils de travail et la gestion des références

La première activité consistait à mettre en place un outil de gestion des références pour les consultants afin de faciliter la rédaction des propositions commerciales. C'est-à-dire une base de données simple d'accès pour capitaliser des informations sur les missions passées susceptibles d'être citées en référence dans les futures propositions commerciales. Cela nécessitait plusieurs phases de réalisation.

- Une première phase d'identification des 400 missions susceptibles d'être citées en référence en compulsant le serveur de données et

en interrogeant les personnes identifiées comme référentes sur ces missions.

- Une seconde phase de recueil d'informations factuelles sur ces mêmes missions afin d'apporter des détails à la description des entrées de la base de données.
- Une troisième phase de classement thématique de ces missions pour en faciliter la recherche.
- Enfin, une dernière phase d'élaboration d'un processus d'alimentation de la base avec les nouvelles missions par le biais d'une « fiche référence » à remplir.

Afin d'avoir l'outil le mieux utilisable par tous les consultants de niveau en bureautique très différent, j'ai décidé d'utiliser un tableur et de procéder aux recherches par des filtres. L'alimentation de la base se fait via un formulaire codé en VBA pour en faciliter l'intégration dans la base de références. Cet outil s'est avéré fonctionnel mais complexe à mettre en œuvre car l'usage d'un tableur comme base de données est limité.

Les outils « mixte travail-information » : la cartographie

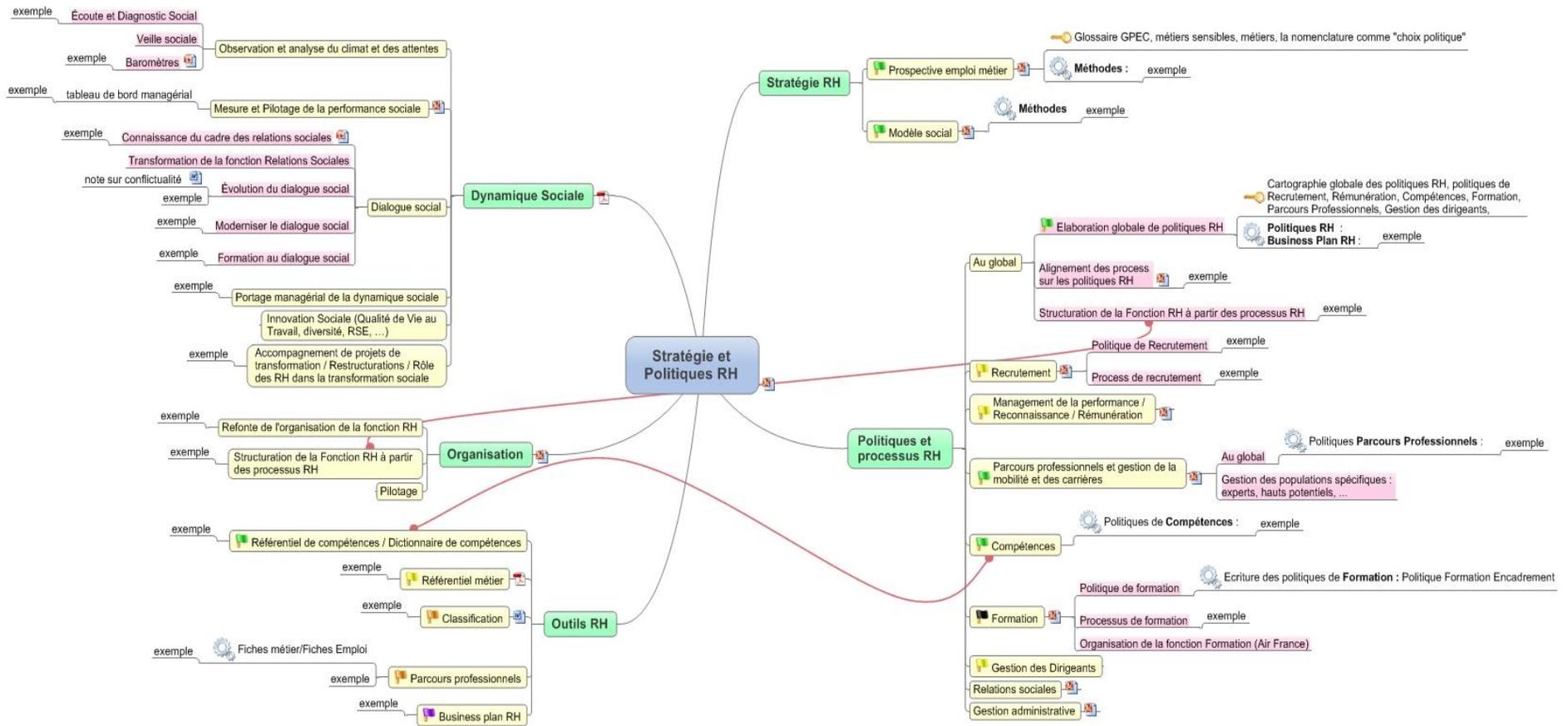
Le cabinet est divisé en 7 départements appelés « practices », correspondants aux domaines d'intervention sur mission. Six de ces practices sont sous la responsabilité de pilotes de practices qui, en collaboration avec le service KM, définissent et mettent en œuvre une politique de capitalisation. Elle s'effectue sous la forme de cartographies du savoir (à l'aide d'un logiciel de *mind-mapping*) auxquelles s'ajoutent des documents de références qui servent de socles théoriques pour le cabinet selon les différentes approches du conseil.

Il fut décidé de définir une politique avec chaque pilote de practice et identifier des documents de référence. Une fois identifiés, ces documents ont fait l'objet d'une reformulation et d'une restructuration afin d'en faciliter la compréhension par tous les consultants avant d'être rattachés à certaines « branches » des cartographies en guise d'exemples.

La cartographie suivante (cf. figure 3) illustre le travail réalisé avec le pilote de la practice « Stratégie et Politiques RH ». On peut y voir les composantes de sa practice comme les branches principales et des exemples de missions ou propositions pour illustrer une thématique.

Cette cartographie est à la fois un outil de travail puisqu'alimentée à partir des missions phares, elle constitue une base de diapositives directement réutilisables et à la fois un outil d'information puisqu'en décrivant le contenu des « practices » elle participe au développement des compétences des consultants.

Figure 4 : Exemple de cartographie - Stratégie et Politiques RH



Les outils d'informations du KM : la bibliothèque et la cellule de veille

Le cabinet disposait à mon arrivée d'une centaine d'ouvrages de stratégie et de management. Ces monographies n'étaient pas centralisées en un lieu mais entreposées sur diverses étagères sans classement.

J'ai pris la décision de réunir tous les ouvrages en un seul lieu – une salle de réunion disposant de nombreuses étagères – et de faire un inventaire complet des ressources à disposition. J'ai utilisé un SIGB (Système intégré de gestion de bibliothèque) libre pour organiser ces références dans une base de données consultable en interne. Dans ce but, un serveur intranet fut mis en place avec le prestataire informatique.

Cette organisation des livres a permis de faire découvrir ou redécouvrir les ouvrages mis à la disposition des consultants et d'envisager une politique d'achat de nouveaux ouvrages pour étoffer l'offre. Cette bibliothèque est un outil d'information participant à maintenir et développer les compétences des consultants.

Il n'y avait à mon arrivée aucun processus de veille sur les clients du cabinet. Chaque consultant était libre de suivre ou non l'actualité mais aucun lien n'était envisagé avec la politique commerciale. Suite à la présentation d'outils de veille lors de la formation à l'INTD, j'ai décidé de mettre en place une cellule de veille basée sur l'actualité diffusée sur les sites internet des clients du cabinet et des mentions de ces clients dans la presse spécialisée. Cet outil a permis aux consultants en charge du développement de compte de suivre avec plus de réactivité l'actualité de leurs clients et de profiter de l'actualité pour affiner leurs propositions commerciales.

Sur le management de la qualité ma tâche était double : formaliser les processus du cabinet et mettre en place une boucle d'amélioration continue.

La base du SMQ : les processus

D'octobre à décembre 2010, mon travail a consisté à actualiser les processus du cabinet, à les remettre en forme et à les diffuser à l'ensemble des collaborateurs. La dernière mise à jour des processus remontait à 2004 et leur compréhension était délicate. Par un travail d'enquête auprès des différents pilotes, les processus, leur fonctionnement et leurs responsabilités ont pu être rassemblés dans un seul document simple et lisible. Il a été considéré comme un point fort lors de l'audit de renouvellement de la certification en février 2011.

Le but du SMQ : l'amélioration continue

Une fois le travail de description détaillée des processus, l'accent n'était plus à mettre sur le respect de la norme AFNOR mais sur la recherche de nouvelles pistes d'amélioration des pratiques opérationnelles des consultants. Cette démarche d'amélioration nommée « progrès continu » a vu naître une équipe composée d'un correspondant par équipe (6) et dirigée par un directeur qualité.

La mise en place de correspondants progrès continu (CPC) a permis l'élaboration d'une boucle d'amélioration continue conforme aux recommandations de l'AFNOR et inspiré des travaux de Deming¹. La figure suivante illustre cette boucle d'amélioration.

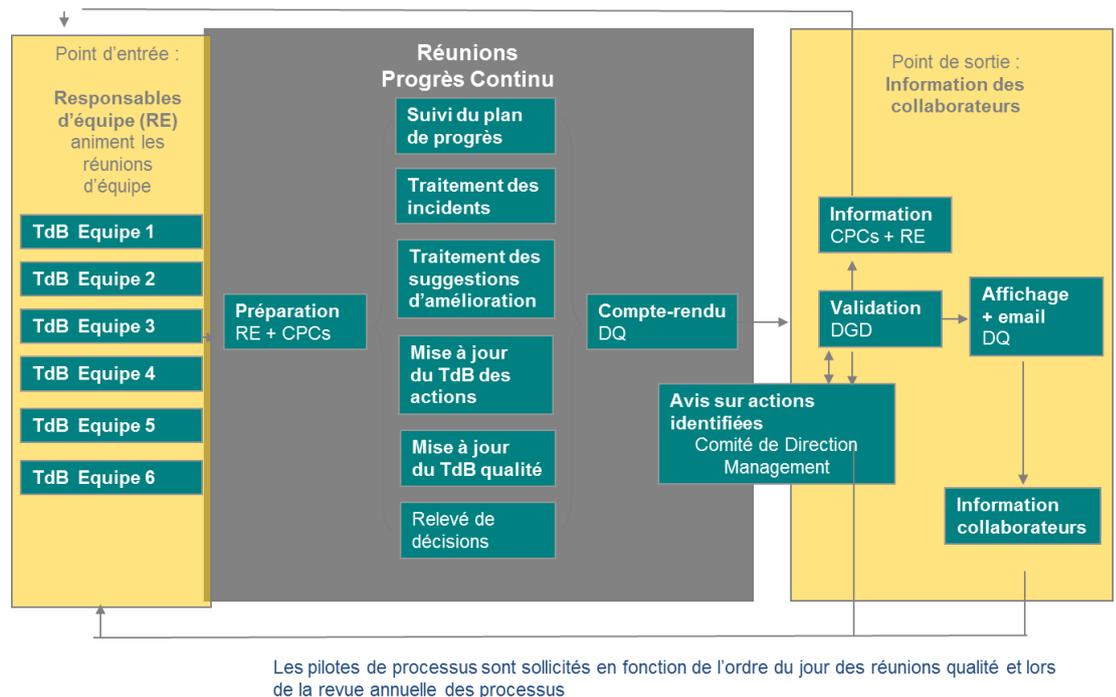


Figure 5 : Boucle d'amélioration continue

Ce travail d'équipe a permis non seulement de continuer de satisfaire aux exigences de la norme mais aussi de réfléchir à l'élaboration de nouveaux outils qui faciliteraient le travail de tous les consultants. Dans ce but de nombreux outils opérationnels d'amélioration du travail ont été élaborés et sont toujours en cours d'utilisation par tout le cabinet comme la fiche « fil rouge » projet (cf. tableau 7) qui permet au chef de projet de suivre l'avancée d'une mission.

Cette mission et les outils reposent exclusivement sur la participation, la collaboration et l'engagement de tous ou presque tous les collaborateurs. Cet engagement n'est évidemment pas une donnée initiale. La nécessité de

¹ CHARDONNET André et THIBAUDON Dominique, *Le Guide du PDCA de Deming*. Paris : Editions d'organisation, 2002. 370 p.

mettre en place de manière continue et discrète une démarche de conduite du changement a été visible dès les premiers jours et les premiers échecs. Demander à quelqu'un de participer, n'entraîne pas *de facto* sa participation active et enthousiaste. Le fonctionnement des politiques de capitalisation comme de progrès continu nécessitait de « changer » en profondeur les habitudes du cabinet.

I.2.3 Positionner KM et Qualité vis-à-vis de la gestion d'information

Le *Knowledge Management*, de la gestion d'information à l'état brut

L'information correspond à l'interprétation mécanique - c'est-à-dire à l'aide d'ordinateurs - ou humaine - c'est-à-dire à l'aide de cerveaux - de données brutes. L'information est issue d'un regroupement, d'une organisation de données. Le fait d'organiser les données ne constitue pas une gestion de connaissances mais une gestion de contenu.

La connaissance immatérielle est une combinaison

- d'informations - ou observations - ;
- de leur interprétation par les hommes qui puisent dans leur expérience personnelle et/ou collective ;
- de modèles, théories, ou croyances qui donnent leur sens à ces informations (Jean-Yves Prax²). Sans cela, l'information risque de n'être que du « bruit » et il n'y aura alors pas de gain de connaissance.

Il est difficile de protéger l'information au sein de l'entreprise puisqu'elle est récupérable par un concurrent.

Dans les entreprises, on peut distinguer deux types de connaissances :

- les connaissances internes, liées aux produits/services, aux compétences des employés, à la culture institutionnelle et aux méthodes de leadership utilisées ;
- les connaissances externes, liées à la connaissance du marché, des concurrents, des tendances technologiques et les caractéristiques des clients.

Le concept de connaissance fait donc appel aux questions de sens portées notamment par les notions telles que le langage, la sémantique, les croyances, la conscience ... Pour passer des données brutes à de la connaissance, il faut effectuer un traitement cognitif de ces données.

² PRAX Jean-Yves, *Le Manuel du Knowledge Management*. Paris : Dunod, 2012, Collection : Stratégies et Management. 515p.

Par ces définitions, on comprend que l'information, qui est factuelle, peut être facilement capitalisée et transportée dans des documents ou bases sous une forme explicite, alors que la connaissance, stricto sensu, est un concept plus humain, subjectif, et souvent tacite.

L'importance des exigences documentaire de la norme ISO 9001 version 2008

Si une société souhaite la reconnaissance officielle de son organisation par une certification ISO 9001, il lui faut alors en faire la demande à un organisme dûment accrédité par le COFRAC en France.

La première motivation exprimée par ces entreprises est la présentation de garanties à leurs clients et au prospect. La certification ISO 9001 est également un pré-requis à certains appels d'offres surtout dans le secteur public (Etat, collectivités territoriales et établissements publics).

Les exigences documentaires peuvent rebuter les entreprises où la culture orale constitue la principale voie de communication et de transmission du savoir-faire. Formaliser ce que l'on fait chaque jour semble de prime abord une étape administrative et laborieuse. Cette phase est malheureusement souvent abordée comme une phase descriptive et débouche sur une profusion de documents longs, peu conviviaux et surtout peu utiles dans l'activité quotidienne.

Un processus, une procédure, une consigne, fixent l'enchaînement logique des tâches, des vérifications, des responsabilités et des décisions qui jalonnent toute activité de l'entreprise. Dans la plupart des cas, une page peut suffire. C'est avant tout un travail de réflexion, de validation de sa propre organisation qui peut aboutir à certains ajustements ou compléments, sans pour autant bouleverser tous les repères. L'existence même de l'entreprise avant une démarche de certification, son personnel, son marché, ses clients, sont déjà une preuve de sa performance qui détermine les fondations sur lesquelles son système de management de la qualité doit être construit.

Les exigences de la norme - et principalement les exigences documentaires - apportent une méthodologie pour valider les acquis, identifier ce qui ne fonctionne pas correctement, en vue de projeter des axes d'amélioration et de perfectionner l'efficacité de l'organisation. La norme ISO 9001 détermine des étapes et des règles pour mettre en route un système d'amélioration continue.

I.3 Conduite du changement : mais qu'en dit la littérature ?

I.3.1 Qu'est-ce le changement ?

Vers une typologie de la conduite du changement

Nous trouverons autant de typologies que d'auteurs qui traitent du changement. David Autissier³ a mis en place une cartographie des travaux sur la conduite du changement en posant deux questions : imposé ou négocié ? Et faire vite ou prendre le temps ?

- En fonction des styles de management mais également des environnements et des attentes des différentes parties prenantes, le niveau de participation constitue une variable de management du changement.
- Le changement doit-il être intégré au fonctionnement quotidien de l'organisation et ainsi être considéré comme permanent ou bien faut-il en faire un évènement exceptionnel de la vie de l'organisation ?

En croisant ces deux questions, David Autissier a pu avancer une matrice qui illustre quatre types de changements :

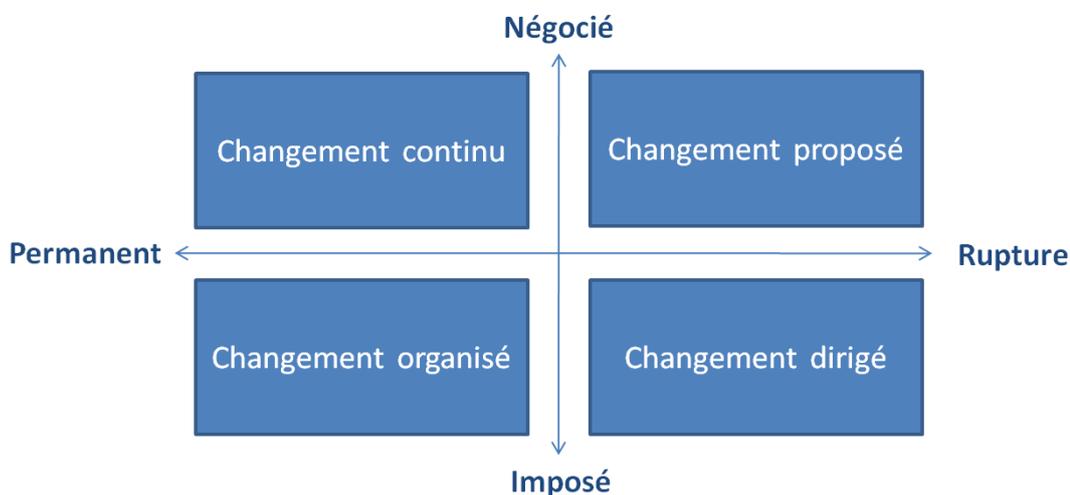


Figure 6 : Matrice du changement (D. Autissier)

- **Changement continu** : Le changement émerge dans l'organisation de manière non organisée ou bien après une prise de conscience liée à un évènement (interne et/ou externe)

³ AUTISSIER David, *Conduite du changement : concept clés*, PARIS : Dunod 2010, 230p.

- **Changement proposé** : Le changement est proposé par la direction en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Les acteurs sont libres des modalités pour déployer et réaliser le changement.
- **Changement dirigé** : L'impulsion du changement est donnée par la direction de manière injonctive avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation faible.
- **Changement organisé** : parce que la finalité du changement n'est pas très bien perçue et les objectifs difficiles à quantifier, les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique expérimentale, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement.

La cartographie suivante extraite des travaux de David Autissier recense 26 auteurs répartis en quatre groupes de changement en différenciant les auteurs dits principaux qui ont fait du changement le thème central de leurs recherches et les auteurs dits périphériques qui ont abordé cette notion dans leurs travaux en stratégie, management, sociologie et psychologie.

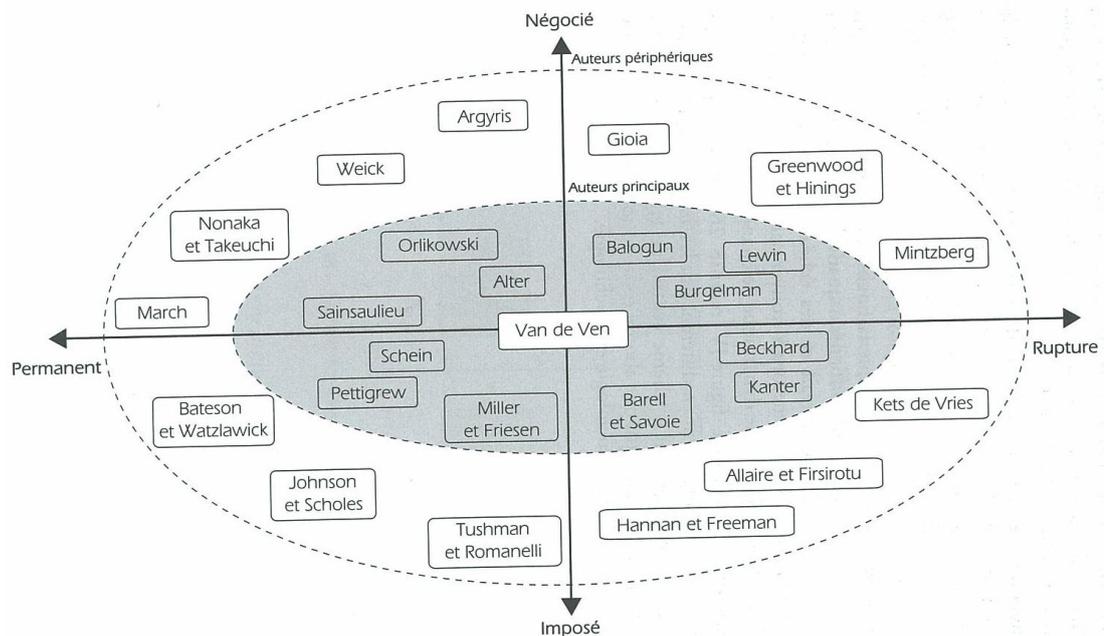


Figure 7 : Typologie des travaux de conduite du changement (D. Autissier)

Le type de changement de notre étude est un changement organisé.

I.3.2 La vision du changement dans le *middle management*

Dans ses travaux sur le changement⁴, Julia Balogun s'est intéressée à une population d'acteurs organisationnels souvent oubliée de la littérature, celle des managers intermédiaires. Ses premiers résultats montrent à quel point il est important, pour le bon déploiement du changement, que les managers intermédiaires soient en mesure de construire le sens du changement qui s'impose à eux. Balogun a essentiellement travaillé sur des changements imposés par la direction et de nature à créer une rupture.

Tableau 1 : Les activités des managers intermédiaires face au changement

	Nature des activités engagées par les managers	
Objectif des activités engagées par le manager	Donner du sens au changement	Assurer le fonctionnement de son unité
Le manager lui-même et ses pairs	S'engager dans un changement personnel	Assurer la continuité de l'activité quotidienne de son service
Ses collaborateurs	Aider ses collaborateurs à se faire une représentation du changement	Implanter le changement dans son unité

Ce tableau montre, qu'au rôle traditionnel du manager intermédiaire, à savoir implanter le changement dans son unité comme agent du changement, Balogun ajoute deux autres rôles peu évoqués dans la littérature : aider les autres à changer tout en assurant la continuité de l'activité. Ainsi, Balogun montre que les managers intermédiaires vont avoir besoin de communiquer avec leurs collègues, de collecter des informations, de poser des questions, d'échanger des expériences et des histoires alors qu'ils essayent d'interpréter ce que l'on attend d'eux dans le changement.

⁴ BALOGUN Julia, « From Blaming the Middle to Harnessing its Potential ; Creating Change Intermediaries », *British Journal of Management*, vol.14, 2003, p. 69-83.

Tableau 2 : Idées reçues sur la conduite du changement (inspirées de Balogun)

Idées reçues ou résultats de recherches antérieures	Résultat des recherches de Balogun
Le changement peut être contrôlé et maîtrisé par les top-managers	Les top-managers peuvent donner une direction au changement, mais ne peuvent le conduire. Les pratiques des managers intermédiaires viennent modifier les intentions initiales des top-managers
La communication verticale formelle permet aux acteurs de se construire une bonne représentation du changement imposé par le top-management	Les managers intermédiaires se construisent eux-mêmes une représentation du changement à travers les interactions et la communication informelle avec leurs pairs
Dans un premier temps, il importe de privilégier la communication, verbale et écrite, formelle	La communication peut prendre toutes formes, y compris inclure les pratiques à partir du moment où elle permet de générer de nouveaux savoirs et un sens partagé
Les interventions successives des top-managers façonnent l'interprétation des individus	Les interprétations se partagent selon un processus à double sens allant du top-management vers les managers intermédiaires et inversement
Les managers intermédiaires déploient les plans imaginés par les top-managers	Les managers intermédiaires traduisent les plans des top-managers modifiant leurs intentions initiales

Pour Balogun⁵, ces résultats conduisent à envisager la conduite du changement d'une nouvelle façon :

- Conduire le changement ne signifie pas l'imposer mais plus comprendre comment et pourquoi les managers intermédiaires réagissent à ce changement, la représentation qu'ils s'en font. Pour cela les top-managers doivent être à l'écoute, aller sur le terrain et rencontrer les managers.

⁵ BALOGUN Julia, « Managing Change : Steering a Course between Intendend Strategies and Unanticipated Outcomes », *Long Range Planning*, vol. 39, 2006, p. 29-49

- Dans la mesure où les top-managers ne peuvent contrôler le processus de construction de sens des managers intermédiaires, il est nécessaire qu'ils en reconnaissent l'existence et cherchent à y prendre part. Pour cela ils peuvent s'appuyer sur les formes verbales et non verbales de la communication et les moyens formels et informels utilisés pour communiquer.
- Il importe que les top-managers restent impliqués dans le processus de changement et n'en délèguent pas la mise en œuvre. Pour cela, lorsque le processus de déploiement du changement est engagé, les top-managers peuvent prendre part aux échanges entre managers intermédiaires.

La conduite du changement se focalise alors sur la définition d'un cadre fixant les limites à l'intérieur desquelles les autres acteurs de l'organisation vont pouvoir donner un sens au changement.

I.3.3 Pourquoi la qualité est-elle un atout ?

Six Sigma et la conduite du changement

Le terme « Six Sigma » fait référence à des constructions statistiques qui mesurent jusqu'à quel point un processus donné s'écarte de la perfection. Six Sigma est un processus de même qu'une discipline qui mesure le nombre de défauts existant au sein d'un processus d'affaires, puis détermine de façon systématique comment les supprimer. Six Sigma peut être utilisé pour un éventail très large d'activités d'amélioration des processus, et s'applique à de nombreux types de processus, dont la nature des attributs mesurés peut varier considérablement.

La méthode Six Sigma crée une rupture nécessaire grâce à une organisation, une méthode propre et une culture de la performance. En revanche, elle cristallise davantage les difficultés que toute conduite de changement peut rencontrer car la méthode Six Sigma demeure « rigide » par sa trop grande dépendance aux méthodes et aux outils. Dans la plupart des cas, on cherche plus à réduire les variations des facteurs importants d'un processus qu'à développer en premier lieu un processus robuste - ce qui pourrait éliminer complètement la nécessité de réduire la variation.

La mise en œuvre du Six Sigma est un facteur de changement dans les pratiques et déroulement quotidiens des processus. Un accompagnement à la conduite du changement doit être pris en compte au niveau :

- des modifications des tâches, des pratiques individuelles et collectives du travail,
- des modes de fonctionnement : type de management, approche processus, structure organisationnelle,

- des changements culturels demandés et des résistances éventuelles,
- de la gestion des polyvalences et poly compétences du personnel,
- un mode de communication et d'information interne.
- Le management par les processus

Souvent, par facilité ou pour gagner du temps, les entreprises tendent à mettre en place des solutions toutes faites qui répondent selon elles à des problèmes (exemple : je mets en place un nouveau disque dur sur le serveur de données, car ce dernier arrive à saturation et entraîne des dysfonctionnements). Avec la méthode Six Sigma, l'objectif est de bien cerner le problème, à travers des analyses de processus ou de mesures (ex : les mesures indiquent une quantité importante de doublons dans les fichiers du serveur et aucune politique d'archivage de données n'a été mise en place). Une fois le problème bien identifié, la solution est souvent à portée de main (réorganiser la structure des données et mettre en place des raccourcis pour éviter les doublons ; procéder à un archivage organisé des données obsolètes en externe afin de bénéficier de place sur le serveur de fichiers). Si nous prenons l'exemple précédent, la mise en place d'un autre disque dur sur le serveur de fichiers n'aurait sans doute résolu le problème que temporairement et aurait coûté très cher, à la différence du deuxième type de solution.

Néanmoins, cette démarche va souvent à l'encontre des habitudes de la société, d'où un accompagnement indispensable pour éviter d'aller au-devant d'un blocage ou d'un enlèvement.

Le soutien de la direction est indispensable. Pour soutenir ce type d'initiative il faut des projets courts montrant des résultats concrets mais aussi des projets plus longs procurant des bénéfices à plus long terme.

La mission ayant été définie et le cadre du travail dressé, il convient de présenter le déroulé de la mission en elle-même du diagnostic préparatoire à la phase de bilan.

II. Deuxième partie

La conduite du projet

II.1 La réalité face aux représentations

Pour conduire un projet de gestion d'information il faut prendre compte la part de changement que ce dernier va apporter dans une organisation. Ce changement peut affecter à la fois le système de valeurs, les représentations et les habitudes.

II.1.1 Changement et système de valeurs

Changer, c'est perdre un existant connu pour un avenir incertain. Changer fait peur car cela oblige les individus à faire l'apprentissage d'une nouvelle situation. En fonction de leurs aspirations, de leurs habitudes et de leurs personnalités, un projet de changement entraîne différentes formes de résistances qu'il est important de détecter et de traiter pour ne pas qu'elles entravent le bon déroulement du projet. Ces résistances peuvent être plus ou moins visibles et détectables. Elles peuvent être contenues dans le système de valeur de l'entreprise ou bien être le fait d'individus isolés.

Le système de valeurs d'une organisation n'est pas formalisé dans des documents mais simplement perçu au travers de conversations ou de certaines pratiques. C'est un ensemble de codes et règles implicites que les acteurs utilisent pour se représenter leur environnement et conduire leurs actions de telle manière que celles-ci soient acceptées et valorisées par les autres membres. Deux auteurs américains, Johnson et Scholes⁶ parlent de cette notion par le biais du concept de tissu culturel. Il est selon eux composé de sept éléments qui sont les routines, les mythes, les symboles, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles, les systèmes de contrôle et la synthèse de tous ces éléments. La représentation de ce tissu culturel a été appelée par ces auteurs, la marguerite sociologique d'une organisation.

⁶ JOHNSON Gerry, SCHOLES Kevan, *Stratégique*, Paris : Publi Union, 2000, traduction française de F. Fréry

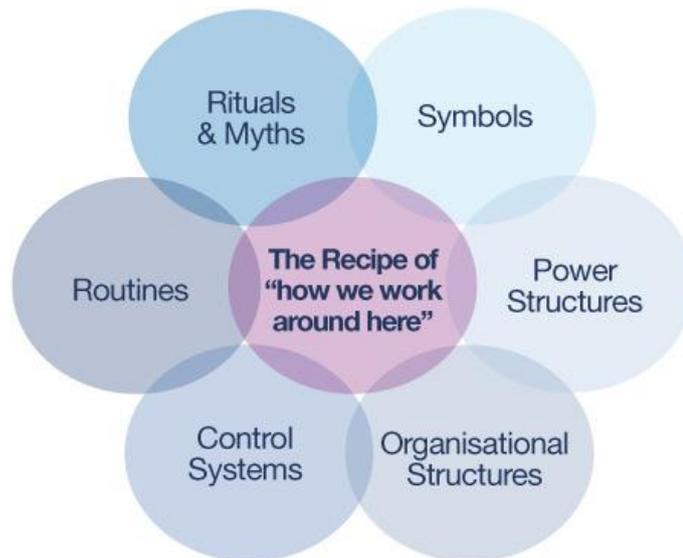


Figure 8 : La marguerite sociologique de Johnson & Scholes

Le système de valeur du cabinet

En essayant de représenter le système de valeurs du cabinet dans lequel j'ai fait mon stage, la marguerite sociologique peut se parer des informations suivantes :

Tableau 3 : Système de valeur du cabinet (selon les critères de Johnson & Scholes)

Système de valeur du cabinet	
Système de valeurs	IDENTITE : « Culture nationale de prestige » INDEPENDANCE : « je fais à ma manière » CULTURE CLIENT : « Les relations clients sont interpersonnelles »
Symbole	- Le bâtiment du siège social visible par sa différence et reconnu - « On s'installe où l'on veut » (Clean desk)
Contrôle	- Contrôle du taux de staffing - Contrôle de l'efficacité commerciale
Organisation	- Organisation en mode projet - Individualisme
Pouvoir	- Comité des associés / Comité de direction
Rites	- Les « happy hour » (informations top-down) - Le séminaire annuel
Routines	- Culte du défi : « Pas de problème, je vais faire à ma manière »

La conduite du changement ne peut être traitée indépendamment du contexte social dans lequel se produit le changement. La notion de système

de valeurs est un premier outil d'appréciation de ce contexte et de l'état d'esprit dans lequel l'entreprise accueillera un changement.

D'après ce premier aperçu du système de valeurs du cabinet, on peut s'apercevoir que le pouvoir décisionnel n'appartient qu'au comité de direction et plus particulièrement du comité des associés. Les consultants disposent d'une totale liberté d'action de méthodes dans leur travail mais les contrôles sont importants tant sur le plan commercial que sur le plan des temps facturés. C'est une situation particulièrement complexe pour implanter un projet de conduite du changement :

- parce qu'une approche *top-down* entrainera un rejet total car entrant directement en opposition avec la liberté de travail des consultants
- et une approche *bottom-up* peut entraîner un arrêt brutal du projet s'il n'est pas approuvé (ou suivi) par la direction.

Toute la difficulté d'une telle situation entraîne la nécessité de mener un projet de « conduite du changement discret » ; un changement diffus qui modifie peu à peu les comportements, remplace les habitudes imposées qu'il y ait eu réellement un changement.

II.1.2 La nécessité de changer les représentations

Un premier constat

Dans un tel climat (méthodes de travail, habitudes des consultants) et une telle situation (absence des fonctions KM et qualité dans l'organigramme), parvenir à trouver sa place était vital.

Le souci principal de cette situation est le manque quasi-total de moment de partage informel. Cela est déjà un problème en soi pour réaliser une mission de Knowledge Management mais pour réussir à instaurer tout changement, cela s'avère d'autant plus compliqué.

Il fallut tout d'abord analyser la vision que chacun avait du Knowledge Management et de la qualité afin de bénéficier d'un panorama des représentations. Et le premier constat de difficulté a pu se faire après ce pré-audit. Les représentations sur ces deux sujets étaient éparses, souvent imprécises, parfois très précises mais fausses... Quelques exemples de verbatim :

- « Le KM, c'est une boîte à outils et rien d'autre »,
- « La qualité ça sert qu'à avoir la norme et à nous faire perdre du temps »,
- « Le KM est là pour nous fournir rapidement l'info dont on a besoin »,

- « La qualité ça ne fait qu'entasser une tonne de documents inutiles ».

A aucun moment, le terme de client (et de satisfaction client) n'intervenait dans les discours pour décrire la nécessité de la qualité, et les notions de participation, de partage, d'échange n'entraient jamais en relation avec le Knowledge Management. Dans de telles conditions, il était donc indispensable de casser les représentations, les images toutes faites, les discours prémâchés afin de :

- Pouvoir être utile et remplir les fonctions pour lesquelles j'étais engagé
- Apporter quelques bénéfices à leur travail au travers de ces deux fonctions
- Légitimer mon propre rôle en lien avec le KM et le management de la qualité

Définir un objectif clair et précis

L'objectif était simple : Remplacer les représentations par la réalité. Ambitieux programme !

Il fallait afin d'avoir une politique de capitalisation suivie et viable, instaurer la nécessité de partager, d'échanger des informations de participer à un projet de recherche, de capitalisation, de mise et valeur et de diffusion des savoirs. Il fallait valoriser chaque individu afin de l'inciter à participer au recueil des connaissances du cabinet. Valoriser ceux qui diffusent sans pour autant ostraciser les égoïstes.

Casser les représentations sur la qualité s'avérait nettement plus compliqué. Le seul moyen d'y parvenir était de remettre le client au cœur de la problématique. Insister sur la satisfaction client, connaître les raisons d'un rejet d'une proposition commerciale, exploiter les comités de pilotage en cours des missions sont autant de leviers utiles.

Et bien entendu dans un cas comme dans l'autre, communiquer sur les résultats et valoriser ceux qui s'impliquent.

La première chose à obtenir afin d'avoir les moyens d'agir vu le système de valeurs du cabinet était de faire inscrire les objectifs du KM et de la qualité dans les objectifs du cabinet. Cela permet d'agir en toute légitimité et de bénéficier d'un sponsoring indispensable pour pouvoir être en demande auprès d'un consultant.

L'engagement de la direction est une exigence capitale de la norme ISO 9001⁷. Cette exigence relative à l'engagement de la direction dans la démarche qualité est capitale pour 2 raisons.

⁷ AFNOR, NF EN ISO 9001 Novembre 2008, Systèmes de management de la qualité - Exigences. Paris La Défense, AFNOR, 2008. p. 4 (chapitre 5 : engagement de la direction)

La première raison est que la démarche qualité vise à atteindre des objectifs. Ces objectifs sont issus de la politique qualité de la direction. La norme ISO 9001 part du principe qu'un élément important dans la satisfaction du client est qu'on lui livre un produit conforme à sa commande (c'est, rappelons le, la définition même de la qualité). L'entreprise, à commencer par son directeur, doit donc répondre à la question : quels sont les éléments de satisfaction attendus par nos clients : la qualité du produit, les délais, le service, la documentation fournie, ... Ces éléments de réponse sont importants car ils vont servir de base pour l'élaboration des indicateurs, et l'élaboration d'une éventuelle enquête de satisfaction client. C'est donc pour répondre aux objectifs définis et validés par la direction que la démarche qualité se met en place ; c'est pourquoi il est important que la direction s'y intéresse, qu'il s'y engage.

Le second principe de la norme ISO 9001 est qu'il faut continûment améliorer la qualité des produits et des processus qui contribuent à son élaboration. La direction doit s'engager à favoriser (dans ses actes et dans son discours) la démarche d'amélioration continue. Par ces / ses actes et par ces / ses discours, la direction soutient donc le rôle du responsable qualité, elle légitimise la mise en place d'indicateurs qualité (qu'elle aura pris soin de définir, et qu'elle suivra régulièrement), elle prend des décisions concernant la mise en oeuvre ou non d'éventuelles actions d'amélioration, ou l'allocation de ressources (pour un outil plus performant, du temps dégagé pour l'analyse de causes de problèmes, le financement d'une formation d'auditeurs internes, ...)

Ces 2 raisons sont complémentaires, car lorsque l'on met en place une démarche qualité utile (qui répond aux objectifs de la direction), alors la direction y est associée parce qu'elle sera alors convaincue de cette utilité, parce qu'elle aura compris qu'elle a besoin de toutes les dispositions mises en place : pour assurer la qualité, et pour s'améliorer (pour éviter de reproduire les mêmes erreurs).

II.1.3 Changer les habitudes : une nécessité ?

Une indépendance totale dans la relation client

L'objectif premier du cabinet, et cela semble logique, c'est de facturer des jours au client. Pour cela la direction garde un œil constant sur le tableau de staffing et sur le curseur commercial. Et c'est à peu près tout. En dehors des objectifs commerciaux, les consultants ont toute liberté pour agir avec leurs clients. La relation avec le client se fait plus souvent avec le consultant qu'avec le cabinet comme entité propre. Il est même arrivé qu'une proposition commerciale ait été envoyée à un client sans mention du nom ou

du logo du cabinet mais uniquement du nom du consultant. Cet exemple, bien qu'atypique et exceptionnel reflète au moins le fait qu'une telle chose est possible sans être surprenante. Certains consultants sont pilotes de comptes, c'est-à-dire qu'ils sont responsables de cette relation avec le client de la démarche commerciale au suivi des missions. Il arrive que le client ne connaisse du cabinet que cette personne. La direction n'intervient que rarement dans cette relation et le client ne dispose d'aucun autre relais que cet unique interlocuteur en cas de difficulté sur une mission.

Ces relations interpersonnelles ont souvent porté préjudice au cabinet. Comme dit précédemment, le *turn-over* important de ce cabinet (même si cela est assez récurrent dans ce secteur d'activité) a souvent des conséquences plus dramatiques que la seule perte d'un collaborateur. Ce dernier peut très souvent décider de partir avec son « portefeuille » de clientèle qui dans ce système ne peut que suivre la personne avec qui il travaille depuis quelques années.

Et même dans le cas où le consultant part sans son portefeuille de clientèle, renouer alors une relation avec un tel client est parfois difficile car le client en question ne connaît que très peu le cabinet et n'avait tissé des liens de confiance qu'avec ce consultant.

Dans le même ordre d'idées, la mesure de la satisfaction client ne se fait pas de manière formelle mais « au jugé » par le pilote de compte après discussion avec le client. Aucune mesure objective et analysable ne peut être faite dans de telles conditions. Les questionnaires de satisfaction pourtant en usage ne se font que pour des clients « non suivis » ou pour des missions pilotées par la direction. Même si le taux de retour est plutôt bon (près des trois quarts des questionnaires envoyés étaient suivis de réponse), le taux d'envoi est catastrophiquement bas et les données ne sont pas mesurables. Pour information, sur l'année 2010, 18 % des missions terminées ont donné lieu à l'envoi d'un questionnaire de satisfaction client. Finalement, seulement 12% des missions terminées sur l'année 2010 ont donné lieu à un retour de la satisfaction client. Disposer d'un processus d'évaluation de la satisfaction du client est pourtant une exigence de la norme ISO 9001 version 2008.

Changer les habitudes de gestion de la relation client s'avérait donc essentiel.

Une indépendance totale dans les méthodes de travail

Au même titre que dans la relation client, les consultants sont totalement libres d'organiser leur travail comme ils le souhaitent et de réaliser leurs missions sans réel contrôle de la direction. Les consultants sont parfois évalués à la fin de la mission par le chef de projet, mais cela reste qu'exceptionnel et personne n'évalue le chef de projet. Sous l'œil de la

direction, une mission est considérée comme réussie si le client a bel et bien payé.

Dans la réalisation des livrables ou des propositions commerciales, les consultants réutilisent souvent leurs anciens livrables pour en extraire les éléments transposables d'une mission à l'autre. En soi, cela est plutôt efficace et utile, mais pratiquement jamais ils ne mettent en commun leurs informations pour bénéficier d'une plus grande banque de données. Par peur de se faire voler ses idées, de se faire juger par les autres ou par simple égoïsme, quasiment tous les consultants refusent de diffuser leurs livrables aux autres. Réussir une politique de capitalisation des connaissances dans de telles conditions est absolument impossible.

Pour les mêmes raisons, la présence de documents sur le serveur de fichiers est très occasionnelle. Et là encore, en opposition avec les exigences de la norme ISO 9001, de nombreux documents formels, légaux et probatoires sont absents du serveur de fichiers. Les audits ont toujours été des exercices de « cache-misère » et de reconstruction à posteriori de documents indispensables à la certification.

Toutefois, le cabinet dispose d'une offre de formations plutôt fournie, souvent réalisées en interne et s'appuyant sur des exemples de missions. Certains consultants dévoilent alors certaines de leurs méthodes de travail ou retours d'expérience. Ces moments apparaissent alors comme privilégiés et la présentation d'un livrable comme un « trésor ». Les premiers embryons de capitalisation des savoirs se sont formés sur des éléments parfois désuets (missions parfois datant de 10 ans) et forment une tapisserie des savoirs lacunaire et très déséquilibrée.

Un manque de moments de partage

La capitalisation des savoirs repose également sur des moments de partage formels et informels que l'information soit tacite ou non. Le taux de staffing des consultants étant un des éléments entrant dans l'évaluation par la direction, les consultants ne disposent que de peu de temps pour participer à des moments de la vie du cabinet.

Cela se voyait ne serait-ce que dans le temps dont disposait le directeur Knowledge Management pour remplir sa fonction. Seulement quelques heures par mois pouvaient être dégagées dans son emploi du temps pour se consacrer à la démarche de capitalisation du cabinet.

De leur côté, les consultants « jonglent » souvent entre deux ou trois missions en même temps, avec la rédaction de une ou deux propositions commerciales et les formations à suivre. Réussir à dégager du temps pour participer au (et profiter du) Knowledge Management s'avérait complexe.

II.2 L'audit et les leviers d'action

Le bilan de d'existant est nécessaire pour connaître le point de départ de l'action. Pour lancer un projet (de gestion d'information ou non), il faut analyser les besoins et en déterminer les réponses possibles. Le projet nécessite enfin un pilotage suivi et mesuré de la démarche.

II.2.1 Un audit des besoins

La première chose à faire était de réaliser un audit des besoins le plus exhaustif possible. Elaborer des méthodes et des outils éloignés des besoins des consultants n'auraient été que perte de temps.

Un manque de temps pour participer au KM et à la démarche qualité

La première demande consistait principalement à trouver un moyen de dégager du temps. L'absence de capitalisation, l'absence de moments de partage résidaient principalement dans le fait que les consultants n'avaient pas assez de temps libre dans leurs missions et propositions pour participer à une démarche de *Knowledge Management*. Réduire leur charge de travail n'était pas possible à mon niveau. Il fallait donc trouver un moyen de leur faire gagner du temps sur leurs tâches habituelles : gagner du temps sur la rédaction des propositions commerciales et être plus efficace en mission.

Tableau 4 : Short Stories réalisées en 2010

	Total Cabinet	Equipe 1	Equipe 2	Equipe 3	Equipe 4	Equipe 5	Equipe 6	Associés et Dir. transverse
Nb missions	88	7	17	9	2	34	12	7
Short Story	6%	7%	9%	14%	9%	0%	0%	0%

Les processus de capitalisation existaient déjà sans être pour autant suivis. Après chaque mission, il était demandé au chef de projet la rédaction d'une *Short Story* qui permettait de faire un retour d'expérience d'une page et d'en tirer des bénéfices à partager avec tous pour d'autres missions. Le manque de temps était systématiquement invoqué pour expliquer le taux de 6% de missions ayant fait l'objet d'une *Short Story* sur l'année 2010.

Tableau 5 : CR de réunion de lancement présents sur le serveur en 2010

	Total Cabinet	Equipe 1	Equipe 2	Equipe 3	Equipe 4	Equipe 5	Equipe 6	Associés et Dir. transverse
Nb missions	103	18	15	17	12	20	12	9
CR réu lancement	11%	11%	7%	51%	3%	0%	0%	3%

Les processus qualité de réalisation de missions n'étaient pas non plus respectés. La présence de compte-rendu (CR) de réunion de lancement sur le serveur ne dépassait qu'à peine les 10%. Bien souvent, cette absence de compte-rendu n'était pas liée à un oubli de déposer ce dernier sur le serveur ni à l'oubli de réaliser un compte-rendu, mais à l'absence totale de tenue de réunion de lancement. Ce manquement à la norme ISO 9001 est certes fortement préjudiciable mais ne pas tenir de réunion au lancement d'une mission peut faire perdre énormément de temps à la réalisation de celle-ci : rappel continu des objectifs de la mission, mauvaises répartitions des rôles, points de pilotage avec le client non prévus au démarrage et improvisés, etc.

Un besoin d'informations internes

Le deuxième besoin exprimé par les consultants est un besoin d'informations, et principalement d'informations internes. L'information existe mais soit elle est disposée sur le serveur de données de manière totalement anarchique, soit elle demeure sur les postes de travail des consultants.

Le serveur de données avait été « reconstruit » en 2007 justement pour tenter d'insuffler de l'organisation à la disposition pêle-mêle des fichiers qui avait alors cours. Or les dossiers ont été créés au fur et à mesure des besoins et des nouveaux classements ; sans réelle organisation ni structure de l'information. Ainsi certains dossiers situés à la racine du serveur demeuraient toujours vides trois ans après leur création, et la numérotation de ces fichiers a vu la création de numéros fantaisistes pour les noms de dossiers comme 7.BIS et 7.TER alors que le dossier 7 n'existait pas (ou plus).

Dans ce serveur de fichiers se trouvait un dossier intitulé « 12.Knowledge Management » composé d'une longue suite de fichiers (Microsoft Word© ou Microsoft Powerpoint©) aux titres non explicites (séminaire.doc ; AFprop.ppt ; polRH 2004.doc) et aux sujets divers. Aucun classement ne permettait de s'y retrouver et les consultants en manque d'information s'y perdaient à rechercher des éléments de discours pour leurs propositions ou des outils à mettre en application au cours de leurs missions.

Rechercher des informations *via* le serveur de fichiers était tellement complexe que la plupart des collaborateurs ne le sollicitaient plus et utilisaient leurs propres fichiers stockés sur leur poste de travail. Le partage

existait bien évidemment mais s'effectuait alors de personne à personne par messagerie électronique. Les consultants ne voyaient pas l'intérêt de stocker un document utile dans un dossier partagé complètement désorganisé dans lequel, au demeurant, plus personne ne faisait de recherche. Ainsi, puisque le *turn-over* du cabinet demeure important, les consultants qui quittent le cabinet, repartent avec leurs productions sans en laisser la moindre trace en guise de capitalisation des connaissances.

Un besoin de normalisation

Les audits (AFAQ et blanc) de 2010 ont révélé de véritables écarts de conformité sur certains éléments clés.

Un point d'attention devait être porté par le management au plus haut niveau sur l'existence des éléments clés :

- compte-rendu de lancement interne,
- compte-rendu de lancement avec le client,
- compte-rendu de pilotage ou de suivi avec le client,
- traçabilité des validations internes des livrables,
- traçabilité de validation des propositions.

L'absence de réunion de lancement interne et/ou de réunion de lancement avec le client (avec compte-rendu) ne permettait pas une définition formelle des modalités de conduite des missions en les adaptant notamment au contexte. Les projets semblaient alors se dérouler « au jour le jour ».

Dans bien des cas, l'abandon de la charte du cabinet au profit de celle du client faisait disparaître les cartouches de validation des documents. De plus, ce cartouche de validation des documents était à la limite du valable puisqu'il ne s'agissait que des initiales dactylographiques du rédacteur et celles de la personne en charge de la validation du livrable ajouté en dernière page d'un document *Microsoft Powerpoint*© ou *Microsoft Word*©. Celui-ci est censé être ajouté par la personne chargée de la validation, mais est souvent écrite par le rédacteur du livrable. Cela ne prouve aucunement que la marque de validation soit légitime.

II.2.2 Les leviers d'action

La base de références sur mission

Une perte de temps importante avait été identifiée dans la réalisation des propositions commerciales sur la partie des références sur missions. Comme dit précédemment il a été décidé de mettre en place une base de données regroupant les références sur missions. Précédemment, cette partie

d'une proposition commerciale se réalisait avec les références connues des consultants en charge de la proposition. Quand celles-ci étaient trop peu nombreuses ou peu adaptées avec le thème de l'offre, ils envoyaient un message électronique à tout le monde en quête d'informations susceptibles d'alimenter leur proposition. Ces bouteilles à la mer avaient tendance à polluer les plages de la messagerie électronique tant leur fréquence était importante.

Cette base de données, une fois réalisée a permis aux consultants de faire leurs recherches directement dans le fichier Microsoft Excel© selon différents critères parmi les références qui ont pu être glanées dans le serveur de fichiers et selon la bonne volonté des premiers contributeurs. De plus, cette base est un véritable outil de conduite du changement comme de capitalisation puisqu'elle ne s'alimente qu'à partir de nouvelles références fournies par les utilisateurs. Si les consultants souhaitent conserver une base de références à jour, ils doivent fournir une fiche référence à la clôture de leur mission pour permettre l'alimentation de la base.

Le moteur de recherche du serveur

Afin de faciliter la recherche d'informations sur le serveur de données, le cabinet a accepté d'acquérir une licence pour le logiciel *Copernic Desktop Search*©.

C'est un utilitaire de bureau compatible avec les systèmes d'exploitation Windows©. Il effectue une recherche en utilisant les noms de fichiers, le contenu des fichiers et les métadonnées. Quand des éléments sont ajoutés, modifiés ou supprimés de l'ordinateur, l'indexation incrémentielle est effectuée en arrière-plan en utilisant les ressources du système en veille.

Ce logiciel consommant énormément de ressources matérielles pour assurer l'indexation de l'intégralité du serveur (environ 930 giga de données), il n'a été installé que sur un poste proposé en libre-service dans une salle. Les consultants souhaitant retrouver un document sur le serveur peuvent se rendre sur ce poste et effectuer une recherche sur un mot ou un groupe de mots situés dans un fichier bureautique. De nombreuses options permettent d'affiner la recherche en cas de bruit sur une recherche plein texte.

Une réorganisation du serveur nécessaire

Mais ce moteur de recherche, bien que très utile au demeurant, reste un « pansement sur un bras cassé ». Pour un cabinet constitué de moins d'une cinquantaine de collaborateurs, avoir un serveur de stockage fichiers de presque 1 terra semble objectivement exagéré.

Aucune politique d'archivage n'avait été mise en place et le manque de place sur le serveur a donné lieu à des rachats successifs de disques durs afin d'augmenter la taille de l'espace de stockage. Il a fallu pendant un long

projet d'un an et demi mettre en place une structuration de l'information en accord avec les habitudes d'usage, une certaine logique de classement, et les méthodes acquises à l'INTD.

En 2010/2011, afin de se conformer à la norme ISO 9001 : version 2008, le cabinet avait élaboré une refonte intégrale de ses processus à la fois opérationnels, managériaux et supports. L'organisation par processus a été une véritable révolution pour l'organisation de l'entreprise. On ne raisonne plus en termes de départements mais en termes de flux de produits et de services à destination du client. On place véritablement le client au centre du cabinet. Cette refonte a mis en lumière que les processus du cabinet étaient suffisamment efficaces pour servir de base à l'organisation d'un serveur propre.

La réorganisation s'est effectuée en différentes phases :

Phase 1 : Définir les types de documents par processus

Cette phase consistait à construire une liste exhaustive de tous les types de documents existants sur le serveur. Cette liste a été élaborée avec le « pilote » de chaque processus et avec les différentes personnes qui créent des documents dans le cadre de ce processus, qu'ils soient numériques, en format papier, en accès libre ou confidentiels. Le but était de définir tous les documents permettant le fonctionnement des processus sans en oublier.

Phase 2 : Elaborer une arborescence par processus

Il fallait définir avec les « responsables » des différents dossiers l'architecture dont ils avaient besoin pour faciliter leur travail. Là encore, la description des processus permettait de créer une arborescence plus fine et plus proche des activités du cabinet (en interne comme en externe). Les documents identifiés lors de la phase 1 ont logiquement trouvé leur place dans l'arborescence établie. Il était alors possible par type de définir des droits d'accès et d'envisager la numérisation des documents précédemment conservés sous format papier.

Phase 3 : Mettre en place la nouvelle structure

Cette phase a demandé la participation active du service informatique pour procéder à la migration des données sous la nouvelle architecture élaborée en collaboration avec tout le cabinet.

Une fois la mise en place effectuée, des ateliers de formation ont été organisés afin de permettre à chaque collaborateur de se familiariser avec la nouvelle organisation et d'en évaluer la pertinence et l'efficacité.

La création d'un serveur d'archives

Parallèlement à la réorganisation du serveur de stockage il fut créé un serveur d'archives permettant l'allègement du serveur de fichiers :

Phase 1 : Identifier les documents à archiver

Un tableau des enregistrements (cf. *page 45*) proposait des conditions et des durées de stockage, d'archivage et de destruction des documents conformément aux conditions règlementaires et légales de conservation de documents contractuels. A partir de ce tableau et selon chaque processus, les documents identifiés comme antérieurs à la date correspondante à la durée de stockage ont été considérés comme « à archiver ».

Phase 2 : Procéder à la migration des données

Une version de la nouvelle architecture du serveur a été élaborée afin d'y faire migrer les documents identifiés lors de la phase 1. Cette architecture « alimentée » a alors été migrée vers un espace d'archivage serveur. Cet espace est identifié en tant que serveur d'archives, en accès libre à partir de tous les postes, mais contrairement au serveur de stockage il n'est pas sauvegardé en *data center*. Le serveur de données comme le serveur d'archives sont tous deux indexés par l'outil de recherche *Copernic Desktop Search*®.

Ces différents projets d'organisation et de gestion documentaires ont permis la réalisation du tableau suivant (tableau 6), qui décrit le cycle de vie des documents pour chaque processus :

- Les documents produits
- Leur emplacement sur le serveur de données
- La durée et les conditions de stockage (sur ce serveur)
- La durée et les conditions d'archivage (sur le serveur d'archives)
- Les modalités de destruction

Tableau 6 : Tableau des enregistrements et cycle de vie des documents

Tableau des enregistrements						
Processus concernés	Enregistrements	Conditions de stockage	Durée de stockage	Conditions d'archivage	Durée d'archivage	Destruction
Processus Opérationnels						
OP2 Ecrire une proposition	Proposition envoyée au client PDF	Serveur : H:\2. PROPOSITIONS	5 ans, sauf : - Documents de capitalisation conservés par le KM si jugés utiles - Retour, à la fin de la mission, des documents confidentiels mis à notre disposition par le client, avec trace écrite de cette remise	Support électronique externe	10 ans	Poubelle simple, physique et/ou électronique, Sauf déchetage pour les documents identifiés comme confidentiels
	Proposition en version originale	Serveur : H:\2. PROPOSITIONS				
	Support de présentation orale	Serveur : H:\2. PROPOSITIONS(facultatif)				
	Fiche d'organisation et de validation de la proposition	Classeur/bureau support administratif (5ème)				
	Plan De Charge (PDC) (option 1)	Serveur : H:\2. PROPOSITIONS				
	Devis APSYLIS (option 2)	Logiciel de gestion APSYLIS				
	Support pour négociation (éventuel)	Service Gestion				
OP3 Piloter et réaliser la mission	Retours sur refus de proposition (éventuel)	Serveur H:\6. XXXX.VIE\6.10. Qualité\6.10.2_Pilotage du SMQA_Ecoute des clients\2_ Refus de proposition				
	Proposition PDF	Serveur : H:/1-Contrats/Lancement				
	Les livrables finaux ou contractuels	Serveur : H:/1-Contrats/Livrables finaux				
	Le dossier de lancement de mission	Serveur : H:/1-Contrats/Lancement				
	Fiche Référence (KM)	Serveur : H:/1-Contrats/Lancement				
	Le dossier de clôture de mission	Serveur : H:/1-Contrats/Clôture				
	Livrables intermédiaires	Serveur : H:/1-Contrats/Réalisation				
	Commande client ou Contrats signés et avenants	Service Gestion				
	Documents de gestion éventuels	Serveur : H:/1-Contrats/Gestion				
	Documents de capitalisation	Serveur : H:/1-Contrats/Capitalisation				
OP4 Déployer les offres adaptées à nos clients	Documents fournis par le client	Serveur : H:/1-Contrats/Lancement ou Réalisation				
	Dossier offre	Serveur H:\4. PRODUITS				
	Démarche commerciale définie en CODIR	Serveur H:\6. XXXX.VIE\6.7. COMMERCIAL\tableau de bord propositions				
Processus Management	Plan de formation métier (plan de formation XXXX)	GRH.XXXX\1_Pilotage_RH\M2-2_Gérer_les_compétences- formation				
	Définition du profil	Serveur : H:\6. XXXX.VIE\6.1. GRH.XXXX\1_Pilotage_RH\M2-1_Recruter				
	Plan d'intégration	Serveur H:\6. XXXX.VIE\6.1. GRH.XXXX\1_Pilotage_RH\M2-1_Recruter\2_Plan d'intégration type				
M2-1 Recruter	Dossier de recrutement (CV, lettre de motivation, comptes rendus d'entretien, étude de cas débriefée, proposition d'engagement, contrat de travail signé, courrier d'engagement définitif...)	Dossier individuel - Service GRH				
	Mini-CV XXXX (sauf non consultants)	Serveur : H:\3. REFERENCES, CV et SHORT STORIES				
	Le plan de formation	Serveur H:\6. XXXX.VIE\6.1. GRH.XXXX\1_Pilotage_RH\M2-2_Gérer_les_compétences- formation\2_Plan de formation				
	Les PIDC	Dossiers individuels -Service GRH				
M2-2 Gérer le développement des compétences	Les évaluations des formations	Serveur : H:\6. XXXX.VIE\6.1. GRH.XXXX\1_Pilotage_RH\M2-2_Gérer_les_compétences- formation\4_Evaluation des formations				
	Les bilans trimestriels et annuels	Serveur : H:\6. XXXX.VIE\6.1. GRH.XXXX\1_Pilotage_RH\M2-2_Gérer_les_compétences- formation				
	La liste des organismes de formation	Serveur : H:\6. XXXX.VIE\6.1. GRH.XXXX\1_Pilotage_RH\M2-2_Gérer_les_compétences- formation\6_Liste des organismes de formation				
	La fiche individuelle des objectifs	Dossier individuel - Service GRH				
M2-3 Evaluer et rétribuer la performance	Le dossier individuel d'évaluation	Dossier individuel - Service GRH				
	Avenants / contrat de travail					
M2-4 Veiller au respect de l'éthique	Les résultats de l'enquête de satisfaction clients	Serveur H:\6. XXXX.VIE\6.10. Qualité\6.10.2_Pilotage du SMQA_Ecoute des clients\1_Enquêtes de satisfaction clients				
M2-5 Piloter le système RH	Le plan de formation	Serveur H:\6. XXXX.VIE\6.1. GRH.XXXX\1_Pilotage_RH\M2-2_Gérer_les_compétences- formation\2_Plan de formation				
	Le tableau de recrutement	Serveur : H:\6. XXXX.VIE\6.1. GRH.XXXX\1_Pilotage_RH\M2-1_Recruter				
M3 Capitaliser les savoirs	Short stories	Serveur H:\12. KNOWLEDGE MANAGEMENT\2_Outils\Références\Short Stories ou H:\3. REFERENCES, CV et SHORT STORIES\3.2. SHORT STORIES				
	Documents internes capitalisés	Serveur H:\12. KNOWLEDGE MANAGEMENT\1-Practices\...\2. Documents de références				
	Documents externes capitalisés	Serveur : H:\12. KNOWLEDGE MANAGEMENT\3- Sources et Veille				
M4 Communiquer en interne	Supports de communication internes	Serveur H:\6. XXXX.VIE\6.13. Communication interne				
Processus Support						
S1 Gérer le SIT	Synthèse des besoins	Serveur : H:\6. XXXX.VIE\6.6. Systèmes infos\6.6. Systèmes infos				
	Questionnaire de satisfaction des utilisateurs					
	Référentiel des prestataires et fournisseurs					
	Recueil d'instructions et procédures					
S4 Acheter des prestations	CV des prestataires	Serveur : H:\3. REFERENCES, CV et SHORT STORIES\3.1. CV XXXX + PARTENAIRES				
	Contrats + factures	Dossiers individuels partenaires/Service GRH				
	Evaluations	Serveur : H:\6. XXXX.VIE\6.12. Partenaires et réseaux				
	Edition annuelle des prestataires référencés					
S5 Optimiser le staffing	Prévisions de charge (APSYLIS)	Logiciel de gestion APSYLIS				
	Jours réalisés par équipe					

Réaffirmer les objectifs qualité

Il fallait affiner le processus de réalisation des missions et le *vade mecum* associé, en précisant les « bonnes pratiques » :

- contenu des réunions de lancement (interne et client),
- conventions de « nommage » des fichiers,
- classification des livrables,
- relevé de décisions plus systématique,
- contenu des CR d'avancement,
- modalités de pilotage conseillées selon les natures de projet.

Il fallait préciser les règles, clarifier la conduite à tenir pour certaines catégories de missions et fournir des exemples issus des bonnes pratiques.

La description de ce processus et sa mise en œuvre systématique devaient être un outil d'apprentissage et de professionnalisation des jeunes et des nouveaux, un outil de démonstration de l'excellence.

Pour cela une fiche « fil rouge » projet (cf. *page 47*) a été réalisée. Celle-ci permettait au chef de projet et aux membres de son équipe de suivre l'avancée d'une mission et de ne manquer aucune étape réglementaire pour la conduite du projet. Une fiche du même ordre a été réalisée pour la réalisation d'une proposition commerciale. Cet outil pratique et pédagogique prenait la forme d'une *check list* et d'un *workflow* qui permettait au chef de projet de ne pas oublier d'étapes au cours de la réalisation de sa proposition ou de sa mission. Il servait de rappel des documents réglementaires nécessaires à la délivrance de la certification mais était également un véritable outil de progrès continu.

Tableau 7 : Fiche "fil rouge" conduite de mission

Conduite de Mission : "Fil rouge"

Client : Projet : Date :



1. Lancer la mission

1.1 Constituer l'équipe et définir la répartition des rôles

- Le contrat est signé
- Chef de projet et équipe mission nommés
- Le dossier de la mission est créé sur le serveur

1.2 Mener une réunion de lancement avec le client

- La Valeur Ajoutée du cabinet est validée avec le client
- CR de réunion de lancement envoyé au client et stocké sur le serveur

1.3 Mener une réunion de lancement en interne

- CR de lancement de mission archivé sur le serveur
- Incluant contexte, enjeux, revue de propale, rôles individuels dans l'équipe, objectifs individuels de développement des compétences, positionnement de l'intervention du cabinet
- La politique de confidentialité sur la mission a été présentée aux consultants; une éventuelle restriction des accès aux classeurs stockés sur le serveur a été mise en place
- La Valeur Ajoutée du cabinet pour le client est partagée par toute l'équipe
- Le destinataire du questionnaire qualité a été identifié et ses coordonnées ont été communiquées à l'assistante qualité et inscrites dans APSYLIS**
- Les temps et nombre de jours par consultant et par livrables ont été définis (sur Apsylis)
- Le projet est créé sur APSYLIS
- Fiche référence envoyée par mail à l'adresse KM
- 1ère mise à jour des CV
- Les partenaires et sous-traitants éventuels sont identifiés et le contrat partenaire est rédigé et signé

1.4 Déclencher et suivre la facturation

- Le chef de projet prépare et suit la facturation de la mission (écheancier, etc.)

2. Réaliser et piloter la mission

2.1 Ajuster la conception des livrables et de la prestation

- Phases, étapes, activités, contenu livrables, charges de travail affectées aux consultants revues
- Attribuer à chaque livrable ou activité un responsable (si nécessaire)
- Les points d'équipe sont planifiés et connus de tous
- Les points d'avancement avec le client sont planifiés à un rythme adapté

2.2 Organiser la logistique

- Les règles pour réserver les voyages, hôtels, etc. sont définies
- Les numéros de téléphone utiles, les noms fonctions des interlocuteurs clients sont formalisés et diffusés à toute l'équipe ("**annuaire du projet**")

2.3 Réaliser et vérifier les livrables ou la prestation

- Le **processus de relecture** des livrables est défini et appliqué
Attention : harmoniser le style, la présentation, l'orthographe des livrables
- Les temps et nombre de jours par consultant et par livrables sont actualisés (sur Apsylis)
- Toute évolution de la mission est formalisée avec le client et doit faire l'objet d'un enregistrement sur le serveur

2.4 Valider en interne les livrables et la prestation

- Le chef de projet a validé les livrables
- Les livrables (et documents de travail) sont présents sur le serveur

2.5 Délivrer les livrables et la prestation au client

- Le client a validé les livrables et un CR de la réunion lui a été diffusé

3. Clore la mission

3.1 Mener une revue de fin de contrat avec le client

- La réunion de revue de contrat (enseignements, réussites, points d'améliorations) a été tenue et un CR de la réunion a été diffusé au client
- Identifier les opportunités commerciales

3.2 Mener une revue finale de contrat en interne

- La réunion de revue interne a été tenue et le CR stocké sur le serveur

3.3 Constituer le dossier de fin de mission

- Identifier les documents capitalisables
- Rédiger la short story et la diffuser au KM
- Vérifier le pilotage du projet sur le plan économique via APSYLIS
- Mettre à jour les CVs des consultants

3.4 Evaluer la satisfaction du client

- Le chef de projet transmet à l'équipe PC les coordonnées du client pour envoi du questionnaire

3.5 Evaluer les consultants

- Les consultants sont évalués et les CR d'évaluation sont diffusés à leur chef d'équipe et à la RH

Entrainer les consultants dans le changement

Afin de légitimer l'action du *Knowledge Management* comme de la qualité aux yeux des consultants, il fallait intégrer ces concepts dans leur quotidien. Pour assurer la capitalisation des savoirs, les objectifs de capitalisation des pilotes de pratiques ont été réaffirmés par la direction. En lien avec eux, je

- guidais leur capitalisation en m'appuyant sur les pratiques les plus avancées dans leur capitalisation,
- les orientais vers les besoins des consultants (exprimés de manière informelle),
- les orientais vers les sujets d'actualité (veille d'actualité sur nos clients),
- leur fournissais les outils nécessaires à leur travail (logiciel de *mind mapping* par exemple).

Même si certains pilotes de pratiques « jouaient moins le jeu » que d'autres, cet accompagnement a porté ses fruits. Les cartographies des savoirs élaborées avec les pilotes semblaient cohérentes et assimilables par les consultants (anciens comme nouveaux entrants). Ces cartographies ont permis également de définir plus précisément l'éventail des offres du cabinet.

Pour la réalisation des objectifs qualité, il fut décidé de mettre en place une équipe de progrès continu placée sous la direction du service qualité. L'équipe fut alors constituée d'un correspondant progrès continu par équipe (6). Cette équipe avait pour rôle de vérifier l'exactitude des enregistrements indispensables à la certification par équipe et de réfléchir à des outils, méthodes et bonnes pratiques. Une fois les outils construits, ou les bonnes pratiques identifiées, les correspondants progrès continu servaient de relais auprès de leurs équipes pour les diffuser à tout le cabinet.

II.2.3 Un pilotage suivi de la démarche

Le pilotage du Knowledge Management

Afin d'assurer le bon déroulement de la politique de capitalisation du savoir, je me suis muni d'outils de pilotage pour suivre de manière continue l'avancée des projets. J'ai demandé à avoir également des instances de pilotages, des points de contrôle réguliers avec la direction. Les points mensuels prévus à l'origine sont très vite devenus des points semestriels voire annuels.

Ces points permettaient d'évaluer l'avancée des travaux généraux du service KM, l'avancée de chacune des pratiques et l'état d'avancement des différents outils et animations du *Knowledge Management*.

Les tableaux suivants résument ce pilotage et sont extraits de l'instance de pilotage de mi-année 2012.

Le tableau 8 présente le tableau général du KM, avec le résumé de l'avancée de chacune des pratiques dans sa politique de capitalisation, et un résumé des outils et animations sous la responsabilité du service *Knowledge Management*.

Le tableau 9 présente un exemple d'un tableau récapitulatif de l'état de la capitalisation d'une pratique. Dans le cas précis, il s'agit de la pratique « Développement et mobilisation du management ».

Le tableau 10 présente quant à lui le détail de l'avancée des travaux propres au service de *Knowledge Management* mis en place depuis mon arrivée tels que : la cellule de veille, la bibliothèque, la base références et l'animation des temps collectifs.

Tableau 8 : Tableau de pilotage général du KM (mi-2012)

Avancement		57%	
Actions		Avancement	Remarques
SUIVI DE LA DEMARCHE	PRACTICES		
	Stratégie et Business Model		1/ Arborecence finalisé dans son ensemble 2/ Définition des concepts-clés 3/ Manque encore des documents
	Gouvernance et Pilotage		1/ Arborecence à redéfinir 2/ Référents et Contributeurs à définir
	Développement et Mobilisation du Management		1/ Arborecence validée et partagée 2/ Nécessité de trouver de nouveaux documents référence.
	Organisation et Structures		1/ Arborecence stabilisée 2/ De nombreux documents "pépates"
	Politiques et système RH		1/ Arborecence stabilisée 2/ De nombreux documents "pépates" 3/ Des mises à jour régulières
	Démarches globales de transformation		1/ architecture de la pratique réalisée, il faut mettre à jour
ANIMATIONS			
Foire aux Pratiques		La foire aux pratiques a eu lieu en Janvier 2012 mais est organisée par l'Ecole XXXX. Le KM a capitalisé les supports de cette foire.	
XXXX Café / Matins XXXX			
Newsletter		Le KM jouit d'un certain buzz. La newsletter lancé depuis novembre 2011 intéresse les gens et attire leur curiosité vers nos productions.	
OUTILS KM			
Portail documentaire		Le portail est en ligne depuis Septembre 2011, et bénéficie d'une certaine reconnaissance de la part des consultants. La bibliothèque a besoin d'être en lien avec le plan de formations, pour inciter son usage. La cellule de veille bénéficie d'un retour très positif	
Outil de recherche sur le serveur		L'outil de recherche semble connu de tous, et utilisé par de nombreux consultants. La plupart reporte toutefois leur recherche documentaire directement sur l'équipe KM	
Base référence		La base référence est unanimement appréciée. Il est à l'étude de basculer dans un outil full web plus pratique	

Tableau 9 : Tableau de pilotage du KM d'une practice (mi-2012)

Avancement  79%			
Actions	Dernière mise à jour	Avancement	Remarques
Mobilisation du Management	Juillet 2012		
Construction de l'arborescence	Juillet 2012	 100%	L'arborescence a été réorganisée au cours de l'année et partagé par toute la practice
Capitalisation des documents références	Juillet 2012	 80%	Des docs principalement ateliers
Suivi des livrables	Juillet 2012	 36%	Un livrable références
Plan de travail		 40%	De nombreuses réunions
Politique de capitalisation		 0%	
Glossaire		 0%	
Techniques/ Méthodes/ Outils		 75%	Surtout animations
Présentation des thématiques		 75%	Formation Management
Politique de partage		 25%	Constitution d'une équipe practice
Alimentation des références	Juillet 2012	 80%	
Alimentation de la bibliothèque		 100%	Label management

SUIVI DE LA DEMARCHE

Tableau 10 : Tableau de pilotage des outils KM (mi-2012)

Avancement 			
Actions	Jalon	Avancement	Remarques
Capitalisation de documents divers			
		85%	
Capitalisation de la presse spécialisée	Juillet 2012	70%	HBR, Academy of Management, Human Ressource management, intégré à la bibliothèque
Capitalisation des "Lectures de la semaine"	Juillet 2012	100%	Lien avec l'école pour envoi par mail et stockage sur le serveur KM
Capitalisation sectorielle et "cœur de métier"	Juillet 2012	45%	un premier ateler a lieu le 19 juillet sur le secteur bancaire
Outils KM			
Outils de recherche sur H:/		100%	
Test et mise en place de l'outil de recherche	Juillet 2012	100%	Copernic est opérationnel
Outil de gestion de contenus		89%	
Portail Documentaire	Juillet 2012	100%	Le portail est opérationnel, mais est parfois indisponible (pb de serveur)
Cellule de Veille	Juillet 2012	100%	La Cellule de veille est étoffée d'une veille de presse sur les grands comptes
Bibliothèque	Juillet 2012	67%	La bibliothèque s'alimente peu à peu des suggestions des consultants. Il faudra faire des liens avec les plans de formation
Base Références sur missions		90%	
Elaboration du dispositif			Le dispositif est efficace, bien que complexe à réaliser.
Choix des outils			Il est à l'étude de basculer l'outil en full web. Mais il faut stabiliser l'intranet avant
Définition du processus de collecte de l'information			La fiche référence est facile à utiliser, mais tarde souvent à être reçue au KM
Déploiement de l'outil			L'outil a été présenté en diverses réunions et les consultants ont été formés individuellement
Animations			
Structure des temps collectifs		93%	
Capitalisation de la foire aux practices	Juillet 2012	80%	La Foire aux practices de janvier 2012 a été un réalisée par l'école et de nombreux documents ont pu être capitalisés par le KM.
XXXX Cafés	Juillet 2012	100%	Les XXXX cafés sont planifiés et les supports (ou CR) sont capitalisés sur le serveur (+ rappel en Newsletter)
Newsletter KM	Juillet 2012	100%	les Newsletter KM sont diffusées et appréciés par beaucoup.
Buzz	Juillet 2012	75%	La démarche KM jouit d'un certain buzz. Les outils fournis entraînent la satisfaction de la plupart des consultants. Bonne assimilation des nouveaux entrants.

Le pilotage de la qualité

Le pilotage de la qualité s'appuie particulièrement sur la norme ISO 9001 : version 2008.

Le tableau des objectifs de la qualité issus de la revue de direction annuelle est réalisé par le comité de direction en présence du service qualité. La revue de direction est un processus qui permet une analyse factuelle du passé, afin de redéfinir un plan d'action, réaffirmer son engagement dans le système de management et libérer des moyens pour le prochain cycle. On y fait le bilan des objectifs de l'année terminée, et on propose des objectifs pour l'année à venir. Elle se tient généralement en décembre.

Trimestriellement, l'état d'avancement de ces objectifs est évalué et une présentation de ces résultats est faite en comité de management. Cela permet de mesurer l'écart en cours d'année par rapport aux objectifs fixés afin de « redresser la barre » au besoin.

En fin d'année se tient également la revue de processus organisée également par le service qualité en lien avec les pilotes de processus. Il s'agit de :

- Vérifier si la description du processus (voir annexe 1) est toujours conforme à la réalité
- Faire le bilan des actions entreprises sur le processus pendant l'année
- Faire l'analyse de ces actions
- Veiller à la mesure des indicateurs de performances sur l'année (voir annexe 2), et identifier les écarts éventuels.
- Relever les éventuels dysfonctionnements constatés
- Définir des actions correctives, préventives ou d'amélioration pour l'année à venir

Cela permet de veiller ainsi au bon fonctionnement du processus. Cette revue de processus est un élément d'entrée de la revue de direction.

Ces instances de pilotage n'avaient pas lieu auparavant, même si la tenue d'une revue de direction est une exigence de la norme. Cette revue de direction était jusqu'en 2010 réalisée par le directeur qualité uniquement. L'implication de la direction dans le système de management de la qualité était peu perceptible.

C'est ce changement de point de vue qu'il a fallu opérer pendant 2 ans, et depuis, la revue de direction réunit le comité de direction qui soumet des objectifs liés aux problématiques du cabinet. A force d'information - et de formation - auprès de la direction, il fut possible de la sensibiliser à l'intérêt de mener une politique d'amélioration continue et de s'appuyer sur ces exigences normatives pour mieux encadrer le travail à la fois des consultants mais également du management à tous niveaux. La perspective de perdre la certification en cas d'audit par un autre auditeur fut aussi un argument qui a joué. Remettre le client au cœur de la problématique a pris plus de temps mais semble cependant en bonne voie.

II.3 Les résultats

Il convient à la suite d'une action lors d'un projet d'en mesurer les résultats. Cette mesure permet d'en vérifier la réussite partielle ou totale et d'ajuster, au besoin, son action.

II.3.1 La mesure des résultats

Assurer l'évaluation des outils KM mis en place

Il était nécessaire d'évaluer avec le recul le niveau d'appropriation des outils implantés mais également le niveau de satisfaction de la cible. Le tableau suivant est le questionnaire d'évaluation des outils KM destiné aux consultants. Les réponses étaient facultatives et anonymes afin de bénéficier d'un taux de retour important et des réponses sincères et personnelles. La cible du questionnaire était les consultants juniors, seniors et managers (hors directeurs et associés) qui sont les utilisateurs visés par ces outils soit 27 personnes. L'avis des directeurs n'était pas pertinent puisque non-utilisateurs ou utilisateurs vraiment occasionnels.

La seconde partie du questionnaire était une évaluation chiffrée du gain brut en temps, que l'outil de base références a permis de faire sur la rédaction des propositions commerciales. Cette évaluation était primordiale pour légitimer à la fois l'outil en lui-même mais surtout la fonction du gestionnaire de l'information.

Tableau 11 : Questionnaire d'évaluation des outils KM

	Base Références	Cellule de Veille	Outil de recherche	Bibliothèque
Avez-vous déjà utilisé cet outil ?	Oui / Non	Oui / Non	Oui / Non	Oui / Non
Cela vous a-t-il été utile en matière d'information ?	Oui / Non	Oui / Non	Oui / Non	Oui / Non
Quelle note attribueriez-vous à cet outil ?	... sur 10	... sur 10	... sur 10	... sur 10
Quelles suggestions d'amélioration avez-vous pour cet outil ?
Questions posées sur la base Références sur missions				
A la rédaction de combien de propositions participez-vous par mois ?				... propositions par mois
Combien de temps en heure passez-vous sur la partie références sur une proposition ?				... heures par proposition

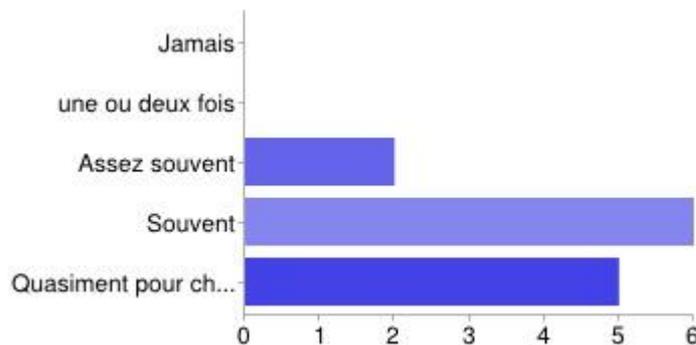
Combien de temps en heure estimez-vous avoir gagné sur la partie références sur une proposition grâce à la base référence et aux short stories ?	... heures gagnées par proposition
--	------------------------------------

Pour un dirigeant un gain évaluable et quantifiable est beaucoup plus parlant qu'une économie sur des coûts cachés. Cette évaluation du temps gagné, même si elle était imprécise et légèrement subjective permettait de bénéficier d'un chiffre légitimement évalué.

Les résultats de l'évaluation de la base références

13 des 27 personnes interrogées ont répondu. Dans un cabinet comme celui-ci, un taux de réponse de 50% pour un questionnaire de satisfaction interne est plutôt une bonne performance.

Figure 9 : Question "Avez-vous déjà utilisé la base références du KM pour rédiger vos propositions commerciales ?"



La grande majorité utilise la base références souvent ou quasiment pour chaque proposition, ce qui nous conforte dans l'idée que l'outil constituait une véritable réponse à un besoin.

Les trois questions suivantes éclairent sur le facteur temps dans la rédaction de la partie références des propositions commerciales, à savoir : le nombre de propositions mensuelles et le nombre d'heures gagnées sur la réalisation de la partie références sur mission.

Figure 10 : Question "A la rédaction de combien de propositions commerciales participez-vous par mois ?"

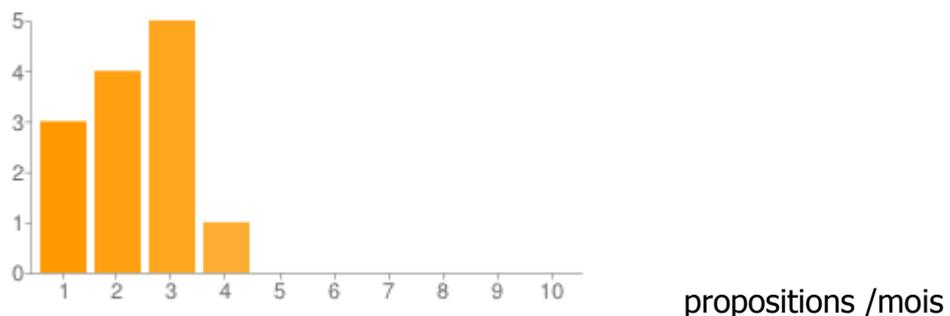


Figure 11 : Question "Combien d'heures passez-vous sur la partie références dans une proposition commerciale ?"

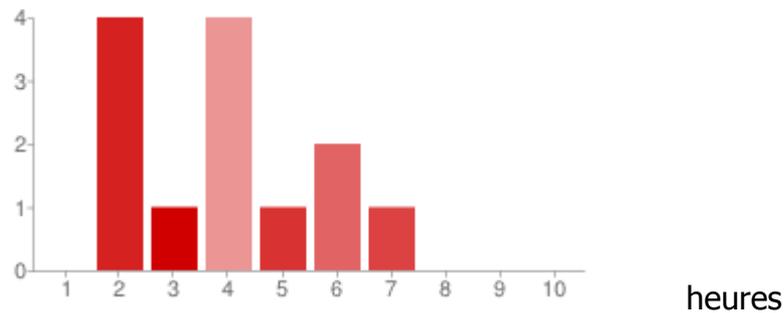
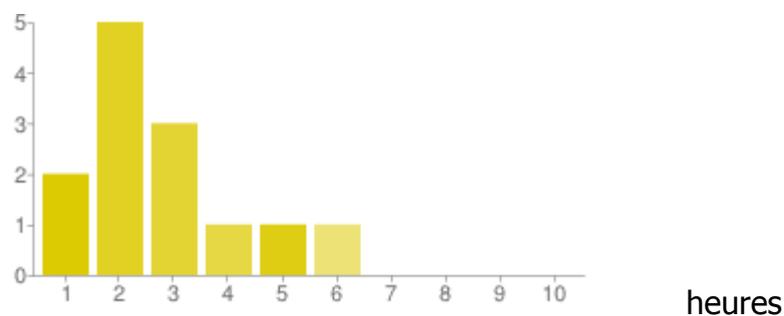


Figure 12 : Question "Combien d'heures estimez-vous avoir gagnées sur la partie références dans une proposition commerciale grâce à la base référence ?"



Cette analyse apporte une réelle légitimité autant à l'outil qu'au poste de gestionnaire de l'information. Le calcul du coût en temps a permis de se rendre compte que la création de la base références a fait gagner en moyenne deux heures trois quarts par proposition aux consultants. Les consultants réalisant en moyenne 2,3 propositions par mois, le gain s'élève à 6,5 heures par mois et par consultant. Si on considère que le panel est suffisamment représentatif de la population du cabinet, on peut dire que l'utilisation de cet outil a permis de gagner 190 heures par mois, soit au taux horaire moyen de 24,65 € brut, le gain totale peut être estimé approximativement à 4 680 € brut par mois, soit 56 000 € brut par an en salaire (84 000 € avec les charges employeurs). Ce chiffre bien qu'étant une approximation permet de situer le gain de la mise en place d'un tel outil et représente une réelle justification du poste de gestionnaire de l'information. La direction ne peut qu'encourager une politique de capitalisation avec des arguments de gains financiers. Même s'il ne s'agit que de temps/hommes, cet outil a permis une réelle amélioration de la productivité.

L'évaluation de la qualité

La qualité bénéficie d'instances d'évaluation formelle qui sont les audits internes et externes. L'audit interne est une activité indépendante et objective qui permet de donner à une organisation une assurance quant au degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les

améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Au bout d'un an, les actions entreprises pour améliorer le système de management de la qualité ont permis d'obtenir 6 points forts au cours de l'audit interne dont voici un extrait :

« Cet audit a permis de constater un progrès très net dans la dynamique qualité grâce à une organisation qualité plus structurée : Directeur Qualité, Assistant Qualité et Correspondants Progrès Continu. Les résultats sont tout à fait perceptibles sur l'animation globale de la démarche, la formalisation des processus, le progrès continu sur les processus (Knowledge Management, Ecole XXXX, fiches « fil rouge », revues de processus) et même sur les missions où l'on peut retrouver plus systématiquement tous les documents attendus d'une mission sur le serveur. »

Extrait du rapport d'audit blanc du 09 Décembre 2011

En guise de comparaison avec le tableau 5 qui présentait le taux de présence sur le serveur des comptes-rendus de réunion de lancement des missions en 2010, nous pouvons voir le résultat des actions d'informations en matière de management de la qualité sur l'importance de cet item dans le tableau suivant :

Tableau 12 : CR de réunion de lancement présent sur le serveur en 2011

	Total Cabinet	Equipe 1	Equipe 2	Equipe 3	Equipe 4	Equipe 5	Equipe 6	Associés et Dir. transverse
Nb missions	90	21	7	18	9	13	15	7
CR réu lancement	85%	90%	86%	83%	89%	69%	93%	86%

L'évaluation de l'impact de la réorganisation du serveur

J'ai choisi cette tâche comme exemple parmi d'autres car elle illustre efficacement les différents gains effectués par le cabinet.

- Gains financiers directs

La phase de réorganisation du serveur n'a pas entraîné de gains financiers directs. Toutefois la phase d'archivage a permis une division par deux des frais de sauvegarde des données – sauvegarde en *data center* des données de stockage. Toutes les données historiques du serveur étant jusqu'alors stockées et non archivées, ces frais s'avéraient importants et non justifiés. Archiver des données sur un autre disque en interne a permis une économie de la moitié de ces frais (soit 1600 € HT mensuel).

- Gains financiers indirects

Les phases de réorganisation du serveur comme celle de l'archivage ont permis des gains indirects importants. Une organisation plus simple et comprise de tous des données du serveur a permis un gain de temps et raccourci considérablement le temps de recherche de fichiers. La structure de l'archivage a permis d'alléger la masse de données du serveur partagé et a facilité la navigation ainsi que les temps de réponse.

- Procédures d'évaluation

Chacune des phases a été évaluée et validée par la direction générale avant d'enclencher le lancement de la phase suivante. Enfin, cette réorganisation du serveur partagé a permis au cabinet d'être en règle avec les exigences 4.2.3 et 4.2.4 de la norme ISO 9001 : version 2008. Les audits blancs et AFNOR de renouvellement permettront d'évaluer les résultats du projet. Ils sont prévus en décembre 2012 et février 2013.

II.3.2 Le bilan de la conduite du changement

Selon Isabelle Vandangeon-Derumez⁸, le changement connaît différentes phases en fonction de la nature du changement.

Le changement est ainsi :

« prescrit, délibéré, de type haut vers le bas: le leader joue un rôle central de visionnaire et son charisme constitue un moteur de la mise en œuvre du changement stratégique... »

« ... construit, émergent et de type bas vers le haut: le leader ne dispose pas d'une vision claire et il mobilise des groupes d'acteurs, notamment la hiérarchie intermédiaire, qui vont concevoir et mettre en place le changement ».

Le CODIR d'une entreprise souhaitant changement et réorganisation a toujours besoin des collaborateurs de sa structure à qui faire passer un message direct de mise en œuvre d'une conduite de changement. Tout dépend de sa position, mais il ne peut rien malgré sa capacité de persuasion sans le personnel. Il s'agit du changement dit « prescrit et délibéré, de type haut vers le bas. »

Relativement au changement « construit, émergent et de type bas vers le haut », on voit bien que la nécessité de s'appuyer sur les salariés ressort encore davantage. Ceux-ci sont force de proposition à travers leurs idées, leurs souhaits et la manière dont ils sont mis en valeur par un travail de groupe. Une présentation au CODIR par exemple devra pouvoir tenir compte des exigences à la fois des salariés et tout simplement de l'intérêt de

⁸ AUTISSIER David, VANDANGEON-DEMUREZ Isabelle et VAS Alain. *Conduite du changement : Concepts clés*. Paris : DUNOD ? 2010, Collection Stratégies et Management. 235 p.

l'entreprise à réorganiser sans oublier le mode de réalisation de la conduite du changement.

Le cabinet aurait quant à lui été totalement hermétique à ces deux natures du changement : la direction refusait de s'impliquer dans la démarche malgré son souhait que les résultats, eux, soient présents ; et les consultants, indépendants dans leurs méthodes de travail, montraient un rejet total du moindre bouleversement de leurs habitudes.

Il a fallu, pour mettre en œuvre les projets cités mettre en place une « nouvelle » méthode de conduite du changement ou tout au moins, une méthode alternative. Il s'agissait d'instiguer le changement de manière discrète et diffuse, en détournant l'attention sur les changements réels pendant leur mise en œuvre. Quand on peut détourner les véhicules d'une route barrée pendant sa rénovation, ici, il fallait toujours permettre la circulation. Les gros travaux ont donc eu lieu pendant les périodes creuses, les petits changements étaient présentés au compte goutte comme si on devait déménager toute une bibliothèque mais livre par livre. Il fallait évidemment s'appuyer sur des leviers mais à défaut de vrai proactifs de la démarche capables de soutenir le changement et d'en faire la promotion autour d'eux, il fallait sélectionner plusieurs « micro-leviers » qui disposait chacun d'une amélioration ou d'une petite tâche. Toutes ces actions mises bout à bout en un an et demi ont constitué une démarche de conduite du changement efficace ; elles ont permis de soutenir les différents projets qui n'avaient jamais pu voir le jour auparavant.

Au bout de 18 mois, les objectifs de capitalisation exigés par la direction au service KM ont pu être honorés et une véritable démarche de progrès continu a pu être mise en place. Mais plus important encore, par cette méthode, la participation des consultants à la capitalisation sur missions est devenue naturelle et les exigences documentaires relatives à la norme ISO 9001 sont bien souvent anticipées par les chefs de projets plutôt que complétées *a posteriori*.

C'est à travers l'expérience de ces deux années que j'ai pu dégager les principes du changement dans une gestion de projet :

- Auditer l'existant
- Analyser les besoins
- Définir des leviers d'action
- Piloter la démarche
- Evaluer les résultats
- Adapter en fonction de l'analyse des résultats

III. Troisième partie

Réflexions et méthodologies

III.1 Faire prendre conscience de la nécessité de changer

Pour appréhender la notion de changement dans un projet, il faut commencer par faire accepter le constat de la nécessité de changement. Il n'est pas évident pour tout le monde. Pour emmener le plus de personnes dans la démarche, il est nécessaire de casser les codes de représentation et de combattre les résistances.

III.1.1 Visibilité et image : casser les codes de représentation

Le changement découle d'une nouvelle lecture de la réalité

Il n'y a pas de réalité objective mais uniquement des représentations de la réalité. Selon Paul Watzlawick⁹, il existe deux niveaux de réalité :

- la réalité de premier ordre : ce que nous percevons (le territoire)
- la réalité de second ordre : la signification que nous donnons (la carte)

L'objectif est d'agir sur la réalité de second ordre. Nos lectures de la réalité peuvent soit multiplier les possibilités soit les limiter : en conséquence, nous construisons nous-mêmes nos propres représentations. La responsabilité de l'individu est de choisir sa lecture de la réalité et d'élargir ainsi son champ des possibles. Nous avons tendance à sélectionner les faits qui sont en cohérence avec notre vision du moment.

⁹ WATZLAWICK Paul, *La réalité de la réalité : Confusion, désinformation, communication...*, Paris : Seuil, collection Points Essais, 1984, 237p.

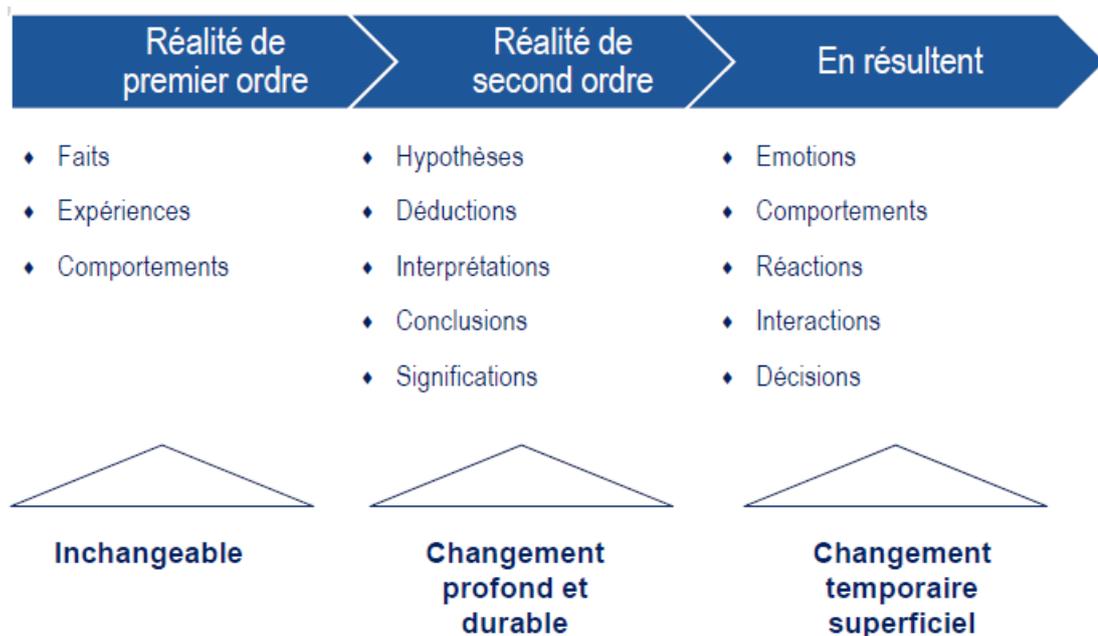


Figure 13 : Les deux niveaux de la réalité

Pour garder le contact avec la réalité concrète il faut développer l'écoute, l'observation et s'entraîner à percevoir les différences. Ceci provoque l'étonnement qui est un déclencheur du changement et permet de développer son intuition. Or c'est la rigidité de nos interprétations qui nous rend incapables de nous étonner et de découvrir, car le changement procède d'une réinterprétation des données et non d'une explication de celles-ci.

Le recadrage : l'étape majeure du changement

Le recadrage permet de sortir de l'enfermement d'un cadre non opérationnel et fait découvrir de nouvelles possibilités insoupçonnées auparavant. Changer le point de vue de l'autre suppose de s'imprégner de sa vision du monde et d'en réintégrer une partie dans la construction du nouveau cadre proposé. Le recadrage ne vise pas l'atteinte d'une vérité idéale mais « l'efficacité » d'un autre point de vue.

Il existe différents types de recadrage :

- Recadrage de point de vue : chercher une autre signification à un message ou à une situation.
- Recadrage de sens : éclairer différemment un contexte ou une caractéristique en lui donnant un autre aspect.
- Recadrage de comportement : découvrir ou faire découvrir la fonction utile de ce que l'on considère comme être un défaut, une lacune, un problème, un évènement, un comportement mal accepté.

Le recadrage s'effectue souvent en deux temps :

- Etape 1 : mettre en lumière les relations limitantes de cause à effet imaginées par la personne.
- Etape 2 : proposer une nouvelle interprétation par de nouveaux liens de cause à effet plus bénéfiques.

III.1.2 Combattre la peur du changement

Une peur naturelle

L'être humain a naturellement peur du changement. C'est pour lui une prise de risque et la crainte de perdre un existant connu qu'il maîtrise et par lequel il est reconnu. L'acceptation du changement n'est pas naturelle sauf en cas de désespoir et quand l'existant est intenable. Ce qui fait accepter un changement c'est sa rationalisation, c'est-à-dire sa projection dans le temps. Ce n'est plus l'effort ni l'abandon qui sont perçus en premier, mais le gain potentiel et l'espoir d'un futur meilleur.

Dans la littérature professionnelle, le changement a souvent une connotation positive – adaptation, amélioration, nouveaux objectifs... Il est très difficile de dire que l'on est contre le changement car cela signifie que l'on est contre le progrès et l'amélioration. Par contre, les acteurs développent des stratégies d'évitement qui consistent à ne pas s'opposer directement à un projet mais à ne pas s'investir suffisamment pour sa réussite. Cela se matérialise par une inertie des acteurs et entraîne l'engluement des projets. Les projets donnent le sentiment de ne pas avancer et les phases de conception s'éternisent.

Les peurs sont légitimes, elles doivent être prises en compte. Si elles sont ignorées, sous-estimées, ou mal interprétées, des réactions négatives sont prévisibles (inertie, blocage, sentiment d'injustice, perte de confiance...) et le projet est alors en danger.

Il faut s'efforcer de connaître la vraie cause de la peur, en recourant, au besoin, à une aide extérieure.

Au-delà de l'incidence sur le projet de changement, la mauvaise prise en compte des résistances peut avoir des conséquences durables sur l'ambiance de travail. L'empathie, l'écoute et le soutien sont nécessaires pour aborder le changement et pour maintenir un climat de confiance.

Le cas particulier d'une PME

Dans ce cadre, cette peur doit s'appréhender d'une façon différente que dans les grandes structures.

L'avantage principal d'une PME, c'est qu'il s'agit d'une structure à taille humaine où tout le monde se connaît. Il est alors plus facile de repérer les individus sujets à cette peur, tant les discussions informelles se font en circuit court et souvent fermé. On peut donc plus facilement isoler un

individu, lui parler, le rassurer dès la première réticence. Il est primordial de « briser » le plus tôt possible cette peur du changement avant que les arguments de cet individu ne se diffusent.

L'autre avantage consiste en la facilité de se réunir. Ces moments de partage permettent de communiquer sur les raisons des projets, les objectifs, les gains éventuels et peuvent également quand le climat le permet « galvaniser les troupes ».

En ce sens, les projets de conduite du changement en PME semblent être d'excellents révélateurs des risques psychosociaux et un baromètre assez efficace de la qualité de vie au travail. Gérer les causes de ces problèmes est alors une priorité pour faciliter la réussite d'un projet de conduite du changement qui ne peut être efficace que dans un climat apaisé. A l'inverse, dans un climat de conflit social, cette démarche peut entraîner alors un rejet total et même « mettre le feu aux poudres ».

Dans le cas de mon stage, le paradoxe résidait dans le fait qu'il s'agissait principalement de consultants spécialisés dans la conduite du changement. Il semblait raisonnable de croire qu'ils étaient sensibles à une telle démarche. Il y avait donc un réel décalage entre le métier et leurs propres façons de faire (*back-office* personnel).

III.1.3 Identifier les changements

Diagnostic

Concevoir, préparer et conduire un changement amène à travailler sur trois aspects :

- le contexte (temporalité et aire d'application),
- le contenu,
- le processus (c'est le « modèle contextualiste » proposé par A. Pettigrew¹⁰).

¹⁰ PETTIGREW Andrew M. « Context and action in the transformation of the firm », in *Journal of Management Studies*, 24, 1987.p.649-670.

Extrait traduit de la méthode :

Une analyse contextualiste nécessite quatre pré requis :

1 – elle doit être délimitée, et elle doit être cohérente sur le plan théorique et empirique.

2 – faire une description précise des processus à étudier, sans oublier les liens qui les unissent, ainsi que leur évolution dans le temps. Il faut également les catégoriser suivant deux niveaux : les acteurs (forme, interactions, réactions, actions, réponses, adaptation) et le système (émergence, mobilisation, continuité, changement, disparition, transformation) , et ce par rapport au contexte de la structure.

3 – L'étude sociale, l'étude du modèle humain pour leur donner la capacité et le désir d'ajuster les conditions sociales pour arriver à leur fin, examiner le jeu des relations de pouvoir à l'origine des processus et de leur développement. Mettre en exergue le lien causal des acteurs dans les processus sociaux.

Le contexte du changement incorpore les éléments externes (environnement économique, technologique, institutionnel ...) et internes (structure actuelle, répartition du pouvoir, cultures en présence ...). Il définit également la temporalité de l'action ainsi que les aires qui seront affectées. Le changement naît de ce contexte, dans ses possibilités comme dans ses contraintes.

Le contenu du changement lui-même correspond à ce sur quoi il va porter (évolution d'un métier, implantation de méthode ou d'outil, nouvelle organisation du travail, etc.).

Le processus de changement comprend les interactions qui vont avoir lieu à l'occasion de la conception et de la mise en place du changement envisagé.

En d'autres termes, une première réflexion aboutit à constater que le changement est un ensemble dont la réussite nécessite toutes les composantes.

Réaliser une étude d'impact

Il est important avant de commencer son projet d'en évaluer les conséquences directes et indirectes du projet. Il faut projeter les effets d'un projet dans différentes dimensions (compétences, culture ...) et par population. Cela permet en outre d'aider les managers et les équipes à prendre conscience et de formaliser les écarts entre un existant connu et la situation cible. On peut ainsi identifier sur quoi devront porter les formations et alimenter un plan d'actions permettant de franchir l'écart entre la situation actuelle et la cible.

L'étude d'impact consiste à identifier les dimensions pertinentes pour l'ensemble des populations étudiées (attention : il est aussi important d'identifier ce qui ne change pas), de repérer l'intensité des changements par axe et par population et les décrire. Enfin elle permet d'explicitier, de détailler pour chaque population les impacts (fiche d'impact, *flowcharts*, *workflow* ...); et de mesurer les coûts et les gains des changements.

Sur cette base, on peut alors identifier pour chaque population :

- Les actions à mener

4 – L'approche contextualiste doit étudier les liens entre les processus verticaux et horizontaux, afin de ne pas se limiter à une simple approche descriptive des antécédents sous-jacents des processus. Les processus sont certes contraints par la structure, mais ils la bâtissent également en la préservant ou en l'altérant. Démontrer comment les éléments de la structure et du contexte sont mobilisés par les acteurs ou les groupes afin d'en obtenir le meilleur bénéfice.

Cette approche analytique permettra de comprendre les origines, le développement et l'implémentation des changements organisationnels, ainsi que leur construction dans une théorie multi niveau.

Le résultat attendu est la modélisation de la manière dont les facteurs et les processus interagissent en fonction de leur niveau, et de reconnaître leur propriétés, leur process et leur relation au sein d'un phénomène dans le temps.

- Les conditions de réussite
- Les besoins d'appui

Cette étude s'intègre dans la phase de diagnostic préalable à tout projet ayant une composante de changement. Elle permet d'identifier précisément quelles sont les domaines (axes) qui seront impactés et permet d'anticiper les actions futures.

Tableau 13 : Exemple d'axes sur lesquels le changement peut-être mesuré

4 axes	8 axes	10 axes
ORGANISATION	Organisation	Structure
	Fonctionnement	Processus
	Management	Circuits d'infos
METIER	Compétences	Postes
	Critères Performance	Emploi
OUTIL	Outils	Indicateurs
CULTURE	Outils	Procédures
	Comportements	Contrôle
	Culture	Pouvoir
		Culture

Changement simple ou changement complexe ?

L'outil suivant est utile pour évaluer la complexité du changement que l'on compte entreprendre dans notre organisation. Il suffit d'attribuer des notes selon les critères suivants (1=non ; 2=très peu ; 3=oui ; 4=beaucoup) et de les additionner pour avoir un aperçu de la complexité des changements à entreprendre. Un résultat proche de 8 n'entraîne pas ou peu de changement – ou celui-ci reste simple. Un résultat supérieur à 20 signifie que le projet comporte un ou plusieurs éléments complexes qui nécessitent un réel accompagnement. Il convient alors de coupler cette analyse de la complexité du changement avec une analyse des risques afin de prioriser les actions.

Tableau 14 : Mesure de complexité du changement

	1	2	3	4
1. Le changement remet-il en cause l' organisation du travail de votre service?				
2. Ce changement nécessite-t-il une modification des méthodes de travail ?				
3. Ce changement implique-t-il une redistribution des rôles ?				
4. Ce changement modifie-t-il les processus (élimine-t-il des opérations ou en ajoute-t-il)?				
5. Ce changement implique-t-il une formation à de nouvelles technologies/outils/méthodes?				
6. Ce changement exige-t-il une étude préalable ?				
7. Ce changement expose-t-il votre équipe à des situations radicalement différentes ?				
8. Ce changement entraîne-t-il l'acquisition de nouvelles compétences ?				
TOTAL				
TOTAL GENERAL*				

Matrice des risques

Une autre manière d'envisager la conduite du changement et son pilotage consiste à privilégier une approche par les risques. Cela se matérialise par la définition de risques occasionnés par le projet (risque social, organisationnel, informatique, client, financier ou de suractivité), de les quantifier en termes de gravité (1=peu grave ; 2=grave ; 3=très grave ; 4=fatal) et probabilité (1= -10% ; 2= -30% ; 3= -70% ; 4= +70% de chances de se produire) pour identifier les plus grands risques. La criticité est le croisement de la probabilité et de la gravité (Criticité=Gravité x Probabilité).

Probabilité	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Gravité				

Figure 14 : La matrice des risques

La matrice des risques est un réel outil de pilotage.

Elle permet de :

- **Prioriser** : il est plus judicieux de sélectionner les actions prioritaires en fonction de leur degré de criticité. Cette matrice est un outil utile à la réalisation de plans d'actions.
- **Communiquer** : cette matrice peut être un support de communication pour l'équipe projet qui permet d'impliquer les membres dans la démarche. Cet outil peut également aider la direction dans la prise de décision : à toute décision correspond un choix de risques associés.
- **Suivre** : le but est de « diminuer » la probabilité comme la gravité des risques au fur et à mesure des actions. Cette matrice est donc un bon outil pour suivre l'évolution du projet.

Sa mise à jour régulière permet de visualiser le nombre de risques dans la zone critique et ainsi s'assurer que les risques du projet diminuent et sont traités en fonction de leur importance.

Chaque risque étant particulier à la structure, il n'y a pas de règles qui déterminent s'il faut privilégier la réduction de l'impact ou celle de la probabilité. Toutefois, il faut veiller à ce que la réduction d'un risque n'en génère pas un autre de nature différente.

La gestion des risques s'effectue principalement avec une boucle d'amélioration :

- On **identifie** le risque
- On l'**analyse** et l'**évalue** (à partir de la matrice)
- On le **traite** en effectuant une action corrective (ou d'amélioration)
- On **suit** son évolution (on contrôle l'efficacité de l'action)
- On **informe** de la réussite (ou de l'échec) de la réduction du risque



Figure 15 : Processus de gestion des risques

III.2 Conduire le changement

Comme pour tout projet, le changement répond à des impératifs dans sa conduite. Il convient de partir d'un diagnostic, d'un audit préalable puis, de définir des actions dont on évalue l'efficacité. Il convient, enfin, de piloter la démarche de manière suivie.

III.2.1 La marche à suivre

Une démarche de gestion de projet classique

La conduite du changement doit être menée comme un projet, et en ce sens, les techniques de pilotage du changement s'apparentent aux techniques de conduite de projet : explicitation permanente des finalités, scénarisation des choix, mobilisation des acteurs, définitions d'objectifs...

Le projet peut être décomposé en lots ou en sous projets ou encore en chantiers, afin d'obtenir des sous-ensembles dont la complexité est plus facilement maîtrisable. Le découpage d'un projet en sous-ensembles maîtrisables est essentiel à la conduite du projet et donc à son bon aboutissement et à sa réussite. Le découpage du projet permet également de procéder plus facilement à sa planification.

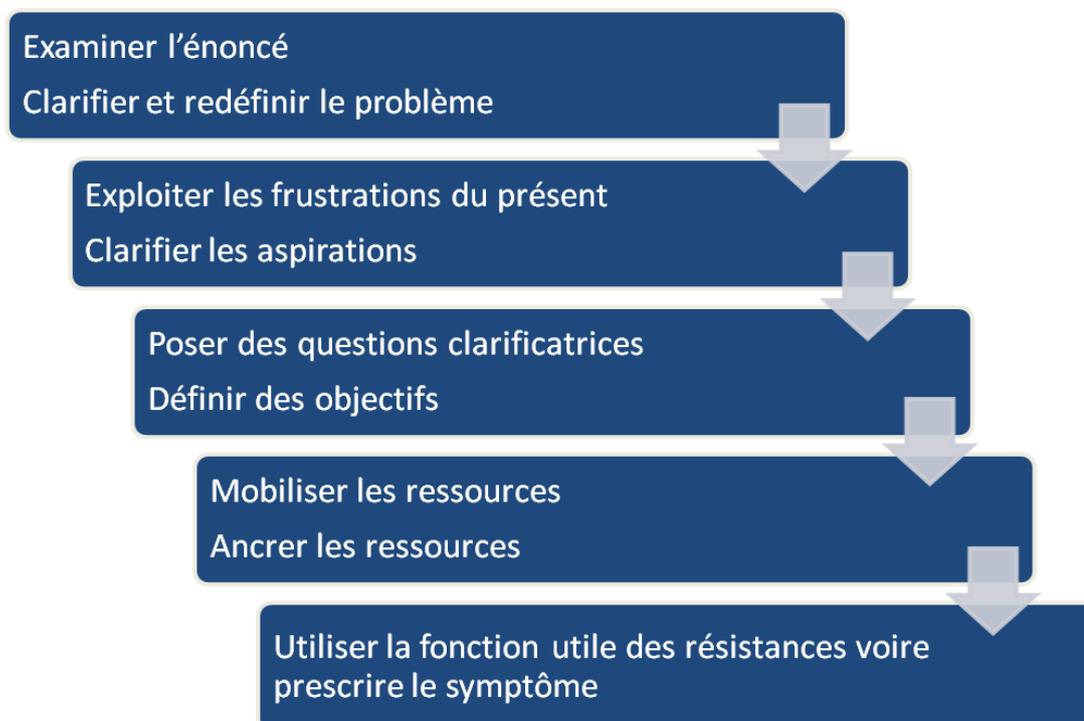


Figure 16 : Les étapes de la conduite du changement

Enfin, il faut garder en mémoire la répartition sociologique des individus face au changement. Seuls 10 % des individus sont favorables voire fortement favorables au changement soit qu'ils y voient un intérêt immédiat, soient qu'ils approuvent tout simplement la démarche. De même, les véritables « opposants » ne représentent eux aussi que 10 %. Tout l'enjeu d'une démarche de conduite de changement voué au succès réside dans la faculté de faire pencher une part importante des 80 % d'individus « passifs » du côté favorable.

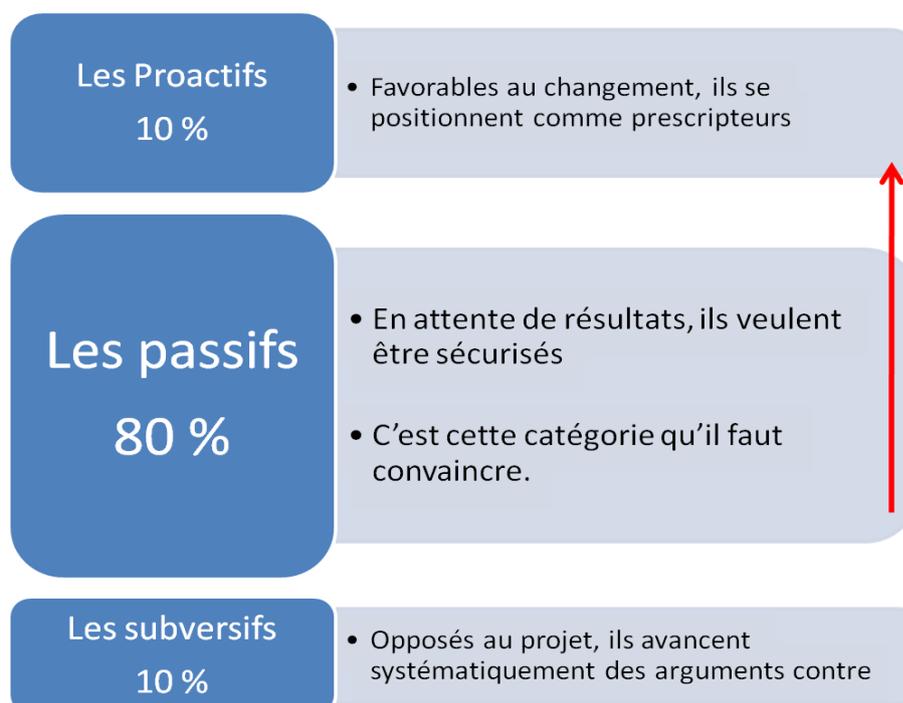


Figure 17 : Les trois types de comportement face au changement

La communication du changement

Il est nécessaire pour mener à bien la communication sur le changement : d'anticiper, planifier et répartir les actions de communication entre les acteurs du projet. Le but étant de maîtriser les messages et signaux envoyés par le projet qui participent à la construction d'une représentation du changement chez les acteurs du projet et les populations cibles.

Il est indispensable de définir un positionnement. Un positionnement est l'image que les personnes auront du projet et à laquelle elles se référeront pour analyser les messages de celui-ci. Pour appréhender le projet, elles ont besoin d'une formule simple qui résume sa complexité et qui fait sens pour eux. La nature a horreur du vide et si les individus n'ont pas à

leur disposition un positionnement qu'ils jugent légitime et crédible, ils vont s'en créer un en privilégiant des points négatifs. Quand une personne entend juste parler d'un projet, elle aura tendance à se méfier ou à voir une volonté délibérée de lui cacher quelque chose.

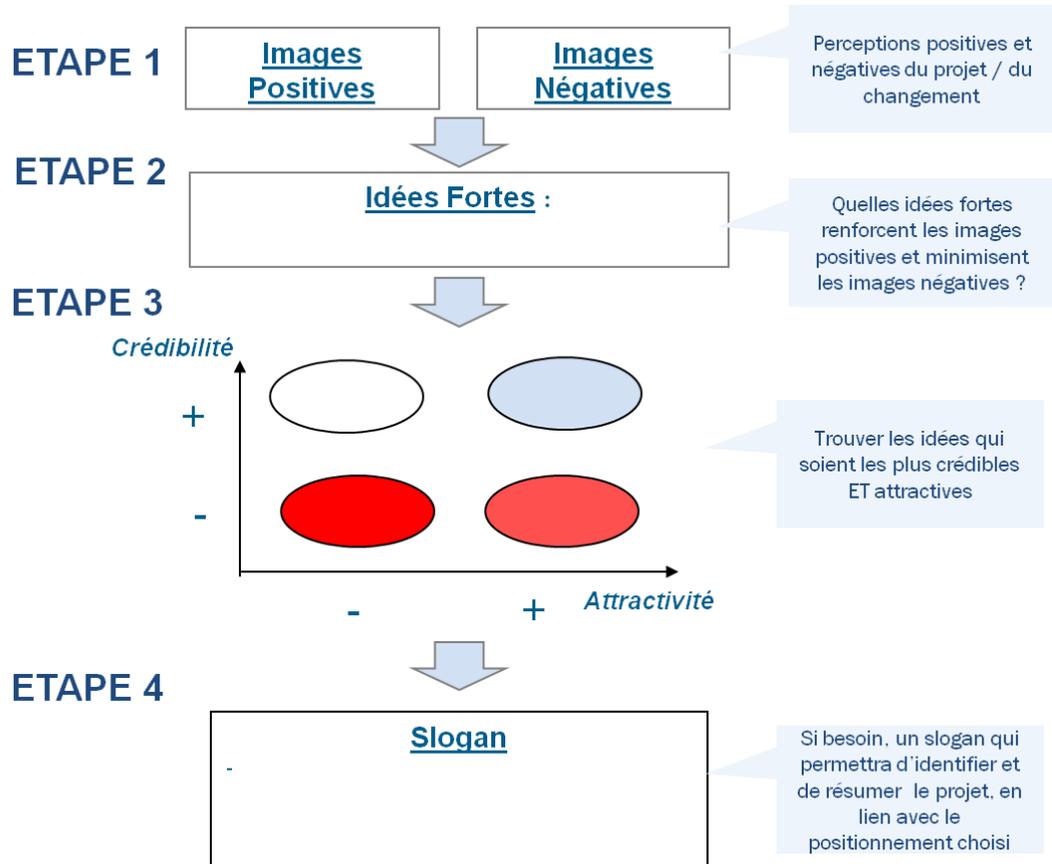


Figure 18 : Le positionnement de communication

Ensuite il s'agit de « Faire le tour » de la communication. « Faire le tour » d'une question conduit à se poser et à répondre à une foule de questions. On peut appliquer les méthodes qu'Edward de Bono appelle la pensée latérale¹¹ afin de déterminer les idées à mettre en avant. Cet ensemble de méthodes consiste à approcher une question sous plusieurs angles au lieu de se concentrer sur une approche unique. La base de la pensée latérale consiste à réaliser des « sauts discontinus » (par association d'idées), éventuellement dans le domaine de l'impossible, souvent illogiques, mais toujours dans une optique de « changement ». L'idée apportée apparaissant a posteriori incontestablement logique.

¹¹ DE BONO Edward. *De Bono's Thinking Course*. New-York : Facts on File 1994 (1st Ed. 1985). 196 p.

Il s'agit ensuite de résumer et d'ordonner ce questionnement - au premier abord désordonné parce que foisonnant – en une liste méthodique et mnémotechnique :

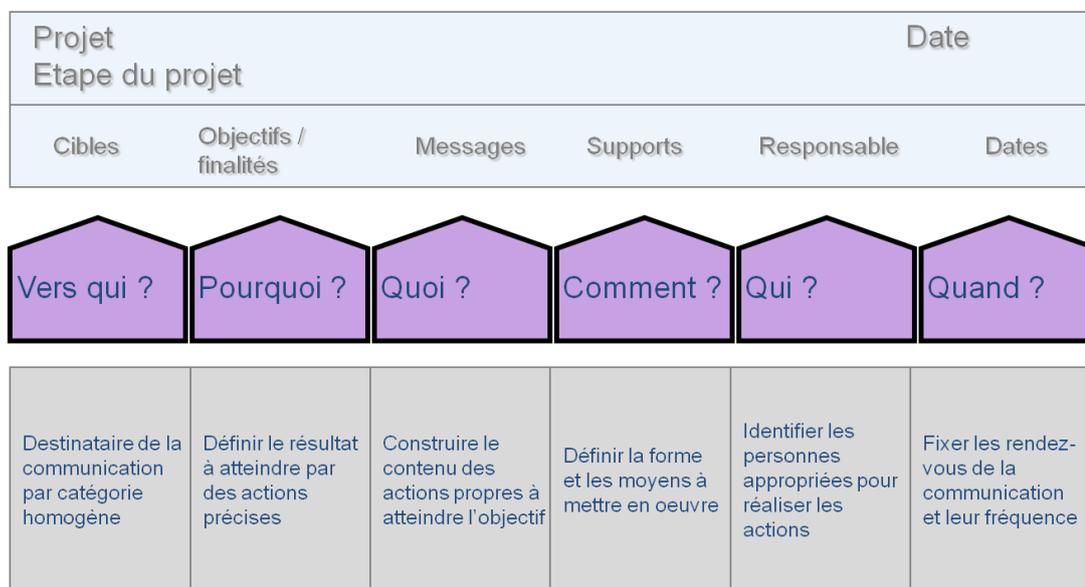


Figure 19 : Structure du plan de communication

III.2.2 La sociodynamique aide pour identifier les acteurs du changement

Stratégie directe ou stratégie indirecte ?

Il apparaît à l'usage qu'il y a deux sortes de difficultés dans un projet : des difficultés dites techniques et des difficultés dites relationnelles – liées ou non au management. Ces dernières sont dues au fait que certains acteurs n'ont pas envie de faire ce qu'on attend d'eux ou sont même franchement opposés à ce qu'on leur demande de faire.

La manière d'aborder le projet sera profondément différente selon que l'on se trouve dans l'un ou l'autre cas.

Lorsqu'il s'agit de problèmes techniques, il faut alors adopter une stratégie directe focalisée sur les tâches avec des objectifs clairs et précis. Cette stratégie se résume à un arbitrage entre délais, coûts et objectifs.

Dans son ouvrage militaire, *De la Guerre*¹², Carl Von Clausewitz, le stratège prussien dit : « *On attaque quand on est le plus fort. Si c'est le cas, on mobilise le maximum de forces dans le minimum de temps sur le point le plus fort de l'ennemi. On l'écrase, et alors tout le reste vient avec* ». La stratégie directe donne tout le pouvoir aux organisateurs et aux logisticiens : la bataille ne se gagne pas pendant qu'elle se déroule, elle se gagne avant d'avoir démarré. Tout l'enjeu de ce genre de stratégie est de bien distribuer les responsabilités, de définir finement les charges de travail et les objectifs de chacun. Celui qui gère un projet technique, mais facile sur le plan relationnel commence par dresser une liste de tâches, puis les organise dans un PERT¹³ (*Program ou Project Evaluation and Review Technique*).

Lorsqu'il s'agit d'enjeux relationnels, la stratégie à adopter est toute autre. Ici, l'attention n'est pas portée sur ce qu'il faut faire, sur les tâches, mais sur les acteurs qui les font ou qui les freinent. En effet, il ne sert à rien de définir ce qu'il faut faire, s'il n'y a personne pour le faire. De la même manière que celui qui gère un projet technique dresse un PERT, celui qui gère un projet difficile sur le plan relationnel dresse un « champ des acteurs ». Le plus souvent, on considère comme acteurs du projet des personnes qui s'imposent d'elles-mêmes et on en oublie beaucoup d'autres dont on sous-estime l'utilité (on constate d'ailleurs qu'on oublie plus facilement les alliés potentiels que les opposants). Ces acteurs importants que l'on ignore peuvent, de leur côté, décider de rester spectateurs, ou pire, ne pas se rendre compte de leur utilité.

L'analyse des stratégies d'acteurs

L'acteur au sens de Crozier et Friedberg¹⁴ est « *celui dont le comportement contribue à structurer un champ, c'est-à-dire à construire [des] régulations. On cherche à expliquer la construction des règles (le construit social) à partir du jeu des acteurs empiriques, calculateurs et intéressés. Ces acteurs sont dotés de rationalité, même si elle est limitée ; ils sont autonomes et rentrent en interaction dans un système qui contribue à structurer leurs jeux* ». Cette vision prend comme postulats la liberté, la rationalité et l'opportunisme de l'acteur. L'acteur vit sa situation de travail comme un problème ou une opportunité auquel il apporte, par son comportement, ce qui lui semble être *la meilleure solution*

¹² VON CLAUSEWITZ Carl, *De la Guerre*, œuvre posthume, Paris : Ivrea 2000. Traduction par le Lieutenant-colonel De Vatry, Première édition 1886. 931 p.

¹³ Manière de représenter graphiquement un projet en positionnant des tâches et en les reliant par traits figurant des dépendances, de manière à faire apparaître le chemin critique, c'est-à-dire l'ensemble des tâches dont le retard entraîne celui de tout le projet.

¹⁴ CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard. *L'Acteur et le Système, Les contraintes de l'action collective*. Paris : Le Seuil, 1977. 493p.

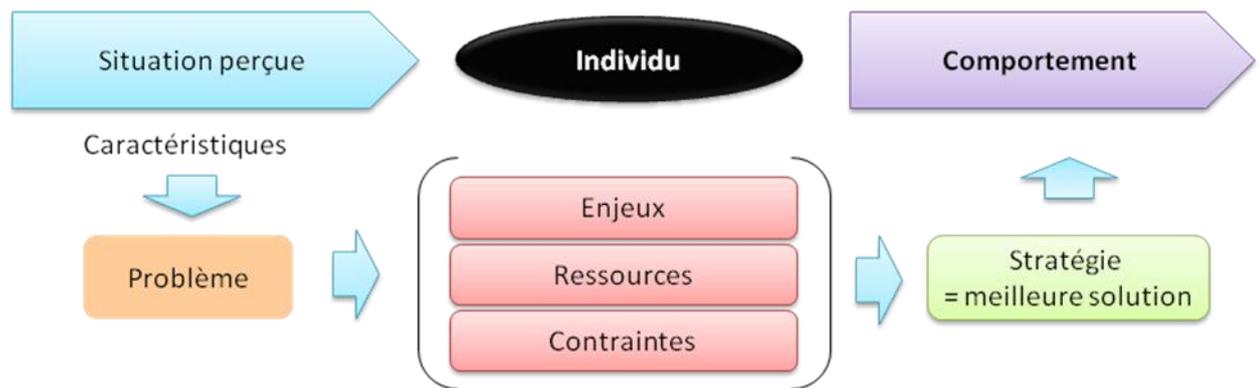


Figure 20 : Analyse Stratégique de l'Acteur

L'impersonnalité des règles « bureaucratiques » cache en fait de multiples rationalités, des jeux d'acteurs, des relations de pouvoir, qui expliquent le fonctionnement des entreprises et les échecs de la conception rationnelle du management et du changement.

Pour comprendre et maîtriser l'organisation, il faut connaître les zones d'incertitudes, les stratégies des acteurs et faire émerger par la négociation et la compréhension de nouvelles règles.

L'approche par les traits de personnalité établit un lien mécanique entre les caractéristiques personnelles d'un individu et son comportement : « Quelle que soit la situation, l'individu réagit de la même manière »

Exemples :

« *C'est un ancien, c'est normal qu'il résiste !...* »

« *Elle se comporte comme cela : c'est normal, c'est une caractéristique...* »

« *La coopération entre les gens, c'est uniquement une affaire de personnalité.* »

Cette approche implique qu'il faudrait nécessairement changer la personnalité des gens pour que leur comportement se modifie ce qui est, bien sur, impossible.

La stratégie de l'acteur apparaît alors comme une réponse adaptée, de son point de vue, à sa situation pour différentes raisons :

- Pour éviter d'être trop dépendant du bon vouloir d'autres acteurs
- Pour résoudre des problèmes concrets du quotidien
- Pour mieux atteindre ses objectifs

Mais comment peut s'exprimer une telle stratégie ? Par exemple, il est possible de :

- Nouer des relations de coopération (services rendus, tolérances...)
- Court-circuiter certains acteurs pour obtenir des décisions favorables à ses intérêts – Sun-Tzu dit dans *L'Art de la guerre* « *Toute guerre est fondée sur la tromperie* »¹⁵.

¹⁵ SUN-TZU. *L'Art de la guerre*. Paris : Flammarion, 1999, Collection : Champs. Chapitre III.

- Refuser un changement car on n'y a aucun intérêt, ou qu'il est contraire à ses objectifs
- Masquer de l'information pour maintenir de l'opacité sur son activité ou pour être incontournable

Une carte sociodynamique des acteurs

Il convient enfin de mettre en place une carte sociodynamique des acteurs. Il s'agit d'un outil interne à la conduite du changement. Il est important de ne pas catégoriser définitivement les acteurs : ils bougent tout au long du projet. C'est l'enjeu de la conduite du changement de les faire bouger vers une position plus positive et proactive, *a minima* moins préjudiciable.

Le positionnement des acteurs s'évalue sur la base de leurs actions avant tout : certains opposants frontaux lors d'une réunion peuvent mettre en œuvre de façon totalement proactive et « alignée » alors qu'un relais visiblement très engagé peut très bien ne pas produire la moindre action.

Il y a trois types d'acteurs : les alliés, les indécis et les adversaires.

Les acteurs avec lesquels il faut travailler : les alliés

- **Le Triangle d'or** : leur travail en commun fait avancer le projet, mais ils ont suffisamment d'antagonisme pour garder du recul par rapport au projet pour le critiquer et proposer des améliorations. Ils sont prêts à s'impliquer.

En général il faut leur confier des responsabilités concrètes et techniques car ils sont les plus à même de convaincre les hésitants parce qu'ils comprennent leurs hésitations. On peut sans crainte leur confier l'animation de méthodes participatives car ils sont le fer de lance des équipes

- **Les engagés** : ils ont une forte synergie par rapport au projet et aucun antagonisme. Ils adhèrent sans retenue au projet. Ils attendent néanmoins des ordres, des objectifs et des délais.

Ils apparaissent moins objectifs il faut donc éviter de leur confier des missions de médiation. Il faut en revanche exploiter leur forte capacité à faire davantage que ce qu'on leur demande. Ce sont les plus impliqués et, pour cela, il ne faut pas les délaissés.

Les acteurs à convaincre : ce sont eux qui feront basculer le projet.

- **Les hésitants** : ils sont assez impliqués. Selon les circonstances, ils soutiendront le projet ou au contraire ne le soutiendront pas. On notera que l'hésitant n'est pas un indécis. C'est au contraire quelqu'un d'impliqué qui peut disposer de beaucoup d'influence sur les passifs.

Pour le faire changer de catégorie, il faut réussir à trouver les terrains sur lesquels il est d'accord pour manœuvrer. Sur les hésitants, les méthodes

participatives – les tables rondes par exemple – sont très efficaces à la condition que les réunions soient bien organisées à l’avance.

- **Les passifs** : ils ont une synergie et un antagonisme faible. Ils représentent la grande majorité des individus sur un projet. Quel que soit le projet, les passifs représentent entre 40 à 80% des acteurs. Ce sont eux qui déterminent comment va pencher le plateau de la balance.

Pour les impliquer il ne faut surtout pas les forcer à participer et éviter de construire des stratégies fondées sur sa mobilisation. Il faut que le projet lui apparaisse comme sur et « régulier » pour parvenir à le rassurer. Enfin, plus ses « voisins » seront impliqués, plus il se sentira « ostracisé » et il entrera de lui-même dans le projet.

Les acteurs à contenir : ce sont eux qui peuvent mettre en danger le projet.

- **Les grognons** : ils ont une synergie très faible et un petit antagonisme. En général, il s’agit de passifs qui se « plaignent ». Ils critiquent souvent et ont un humour corrosif.

La seule stratégie pour limiter son pouvoir de nuisance est de faire semblant de l’ignorer. Toutefois, il faut rester à son écoute car souvent il dit tout haut ce que tout le monde pense tout bas. A terme, il finira par accepter le projet de lui-même au fur et à mesure que les autres acteurs y participent.

- **Les opposants** : ils ont beaucoup plus d’antagonisme que de synergie, mais ils sont sensibles au rapport de force – par opposition aux révoltés qui sont insensibles à tout.

La meilleure option est d’éviter de s’en occuper. Il est préférable d’utiliser la force de ses alliés pour réussir à le « soumettre » plutôt que le convaincre. On peut parfois s’appuyer sur un élément du projet qui fait consensus pour l’inviter à changer de point de vue.

- **Les révoltés** : ils ont un fort antagonisme et une faible synergie. Leur antagonisme les amène à préférer tout perdre plutôt que de laisser une quelconque chance au projet de réussir.

Il faut agir de la même façon qu’avec les opposants si ce n’est qu’il vaut mieux ne pas lui ménager de « porte de sortie »

- **Les déchirés** : ils présentent la caractéristique rare d’être à la fois très synergiques par rapport au projet et très antagonistes. Les déchirés sont à la fois totalement pour le projet, mais pensent que ce n’est pas comme cela qu’il faut s’y prendre

La meilleure tactique est d’éviter de faire quoique ce soit avec lui. Il faut surtout prendre garde à son pouvoir de nuisance. Toutefois il peut apparaître également comme un obstacle aux opposants

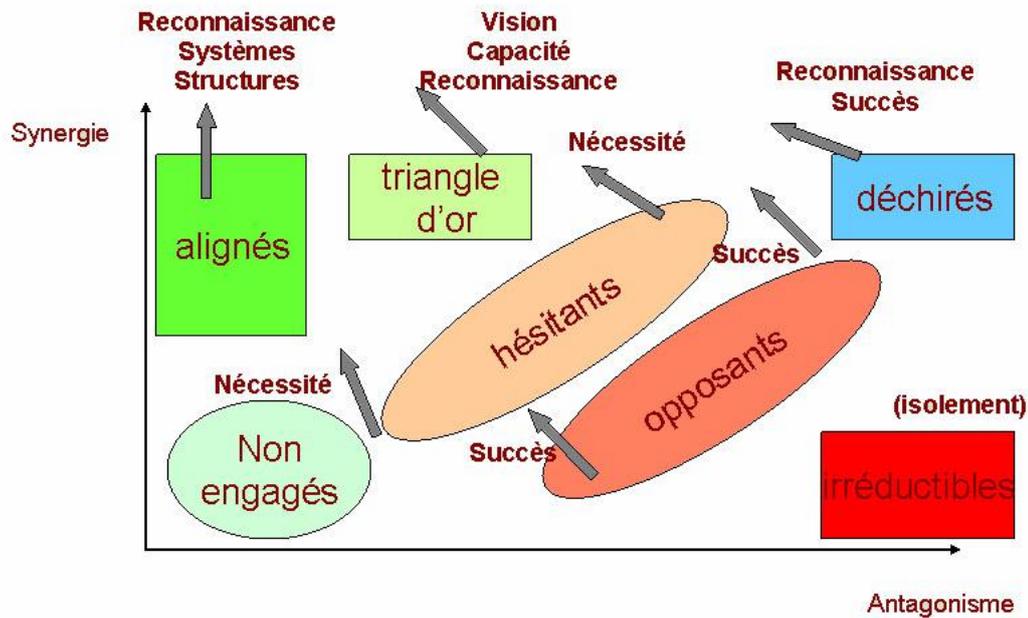


Figure 21 : La carte sociodynamique des acteurs¹⁶

En appliquant cette carte sociodynamique à mon expérience au sein du cabinet sur le projet de réorganisation du serveur, la répartition des acteurs serait ainsi :

Pour rappel, le projet visait à réorganiser la structure du serveur de données afin de correspondre davantage à l'organisation et à ses besoins. Il permettait également la mise en place d'une procédure d'archivage des données. Ce projet était porté par le service qualité.

Le Triangle d'or : Le service gestion

Le service gestion a été impliqué très tôt dans le projet, car il permettait une réduction importante des coûts de sauvegarde. Ces acteurs avaient le bénéfice d'être à la croisée des différents métiers du cabinet et d'être reconnu par tous.

Les engagés : Le service informatique

Le projet a été réalisé avec le service informatique. Son implication était indispensable pour le déploiement de l'outil. Toutefois, dans ce cabinet, la gestion de l'informatique étant confiée à un prestataire externe, il ne bénéficiait pas de la même légitimité qu'un collaborateur dans le projet.

Les hésitants : Les correspondants progrès continu (animateur qualité dans les équipes)

Le projet étant porté par le service qualité, il a fallu tout d'abord convaincre ses membres. Les correspondants progrès continu sont les relais de la qualité dans les équipes et leur adhésion au projet était nécessaire pour informer

¹⁶ PANSARD Jacques, *Le Conseil interne : Porter le changement au sein de l'entreprise*, Paris : Dunod 2008. p 84.

tous les consultants. En insistant sur les bénéfices du projet et en organisant des tables rondes afin de les impliquer, il a été possible d'en faire des alliés.

Les passifs : Les assistantes et les pilotes de processus

Les premiers bénéficiaires du projet n'étaient pas complètement impliqués dans sa réalisation. Il fut nécessaire de les isoler et de parvenir à les convaincre individuellement des bénéfices du projet. En les impliquant un par un, ils ont adhéré au projet et certains ont même participé activement à sa réalisation.

Les grognons : La majeure partie des consultants

Pour la quasi-totalité des projets menés en interne, la majeure partie des consultants relève de cette catégorie. A chaque changement – même quand ils ne sont pas impactés – de nombreux consultants protestent et « râlent ». Pour le bien du projet, les plus corrosifs ont été ignorés mais leurs remarques ont été discrètement relevées afin d'améliorer le projet. Le projet terminé, les grognons sont devenus les premiers à s'enthousiasmer de ces bénéfices.

Les opposants : Les responsables d'équipes

Membre du comité de direction, les responsables d'équipe bénéficient d'un grand pouvoir sur un projet. C'est contre cette catégorie que la stratégie des alliés a été la plus efficace. Les correspondants progrès continu, une fois impliqués complètement dans la démarche, ont pu se faire au sein de leurs équipes les avocats du projet. Ils ont au mieux pu rassurer leur chef d'équipe, au pire pu canaliser leur antagonisme sur d'autres sujets transverses.

Les révoltés : Certains consultants (les plus anciens)

Les collaborateurs présents au cabinet depuis plus de 15 ans, se sont révélés les plus ardents détracteurs. Attachés à leurs habitudes et leurs méthodes de travail, la modification – ou plutôt l'amélioration – de l'outil de gestion de documents était perçue comme une action inutile. Persuadés que leur outil était optimal – pour peu que l'on s'y habitue – ils sont opposés à tout changement. Il fut alors nécessaire de les isoler afin de limiter leur pouvoir de nuisance. Au fur et à mesure de l'avancée du projet, les collaborateurs intégraient le projet et considéraient les protestations de ces « révoltés » comme marginales.

Les déchirés : La direction générale

La plus grande difficulté du projet résidait dans cette catégorie d'acteurs. Attendue comme porteur du projet, la direction générale a validé le projet en amont mais s'est par la suite montrée très sceptique. A leur demande, il a fallu ralentir le projet « pour ne pas brusquer » les consultants, prendre en considération leurs avis et suggestions parfois déconnectés de toute possibilité technique. Le projet a pu être mené à terme car il fut décidé à un moment du projet d'impliquer le moins possible la direction générale. Elle n'intervenait qu'en fin de phase pour validation.

Ainsi dresser une carte sociodynamique des acteurs en début de projets est un moyen utile pour prendre une « photographie » à un instant T. On peut grâce à cette carte savoir quels acteurs on doit « bouger » et comment. Il peut être utile de redresser cette carte en cours de projet ou lorsqu'une difficulté – liée à l'implication des acteurs – survient.

Travailler en équipe

Dans le cas d'un travail nécessitant une diversité de compétences, le fonctionnement en équipe est beaucoup plus productif que lorsque des individus travaillent de manière isolée. « *La totalité est plus que la somme des parties* » (Aristote). La spécialisation, gage d'un plus haut niveau de qualité sur un point précis, ne doit pas se faire au détriment de l'échange et de la communication. Sinon, la fragmentation des connaissances ne fera que se renforcer. De plus, c'est bien le tout qui donne du sens aux actions individuelles.

Les équipes constituées en mode projet, donc éphémères dans le temps s'avèrent plus réactives que de grands services ou départements de travail. Leur propension à se constituer, s'adapter, se déployer, se remettre en cause ou se dissoudre est bien plus importante.

Travailler en équipe peut participer d'un processus démocratique et valoriser le point de vue de chaque individu qui participe aux prises de décision.

Les synergies dégagées par un travail en équipe sont autant d'opportunités pour les individus de développer une sensibilité particulière à de nouveaux domaines, d'élargir leur champ de compétences, d'accroître leurs connaissances.

Dans le cas de la mise en place de l'amélioration continue dans le cabinet de conseil, la constitution d'une équipe de correspondants progrès continu a été très efficace. L'équipe a pu réfléchir et fournir des suggestions d'amélioration, et un consensus a pu se faire autour des bonnes pratiques à adopter sur mission. Chaque correspondant appartenant à une équipe a pu communiquer les résultats de ces réflexions à l'ensemble de son équipe et permettre au cabinet le partage des bonnes pratiques.

Travailler en équipe nécessite un effort de coordination pour homogénéiser et articuler les actions individuelles. Cette volonté commune, cette recherche de complémentarité s'inscrit au sein d'une démarche positive, propre à renforcer les sentiments individuels de fierté et de reconnaissance liés à l'achèvement d'un travail collectif.

Le travail en équipe peut participer dans certains cas à remporter une course contre le temps (par exemple, dans une situation de résolution d'un problème).

Ces quelques arguments ne suffiront évidemment pas à former une équipe efficace, soudée et performante. Un certain nombre de ressources et de composantes entrent en jeu avant la formation de l'équipe.

Selon Olivier Devillard¹⁷, on peut considérer qu'une équipe franchit quatre stades de développement :

- Le stade de latence

A ce stade, il n'y a pas réellement d'équipe mais un agglomérat de personnes juxtaposées à la suite d'une décision d'organisation. Le fonctionnement est cloisonné et le sens de l'équipe est encore absent.

- Le stade d'appartenance

Les membres se reconnaissent dans une appartenance commune. Le groupe est constitué mais il n'y a pas encore d'engagement véritable d'un ou plusieurs objectifs partagés.

- Le stade d'action concertée

Un mode de fonctionnement interactif visant l'objectif se met en place; une réelle unité et une dynamique collective se mettent en place. Le groupe initial s'est transformé en équipe; le fonctionnement d'ensemble prend le pas sur le fonctionnement individuel

- Le stade de l'intelligence collective

L'équipe met sa cohésion au service des différents talents de ses membres. Le fonctionnement permet d'optimiser rapidement les opportunités

III.2.3 Piloter le changement

Il faut pour réussir un projet de conduite du changement mettre en place un système de pilotage en trois étapes :

- Un tableau de suivi de gains et des dimensions principales de la conduite du changement

D'une part, le tableau de bord stratégique a vocation à suivre les bénéfices économiques et qualitatifs du projet et d'autre part la vision synthétique de

¹⁷ DEVILLARD Olivier, *Dynamique d'équipes*. Paris : Edition d'Organisation, 2005. 304p.

l'avancement des projets a pour vocation d'apporter un éclairage aux autres dimensions de la conduite du changement.

Les indicateurs de réalisation des actions de communication sont, comme les indicateurs synthétiques de suivi des projets, alimentés quasi-automatiquement par chacun des projets. Ils permettent d'évaluer le niveau d'avancement du « projet » conduite du changement.

Les indicateurs d'adhésion sont, eux, soit alimentés de manière « informelle » (discussion à la machine à café, constat d'usage), soit, pour plus d'objectivité et de portée, sur la base d'un sondage des collaborateurs.

- Une analyse des risques et des acteurs fondée sur ces indicateurs et représentée de façon visuelle et synthétique

Le mode de représentation (matrice des risques / matrice des acteurs) est volontairement graphique et simplifié. Il a pour objectif de servir de base de discussion lors des comités de pilotage.

- Le tout servant de base aux décisions et arbitrages du Comité de pilotage, tout système de pilotage n'étant utile que s'il est dirigé vers l'action

Enfin, il ne faut pas hésiter à commencer par de petits projets afin de « tâter le terrain ». De grands projets ambitieux peuvent stagner pendant une longue période si le public concerné n'est pas favorable à un quelconque changement. Commencer avec un petit projet permet de positionner les individus face au changement et d'envisager, plus tard, des projets de plus grande envergure.

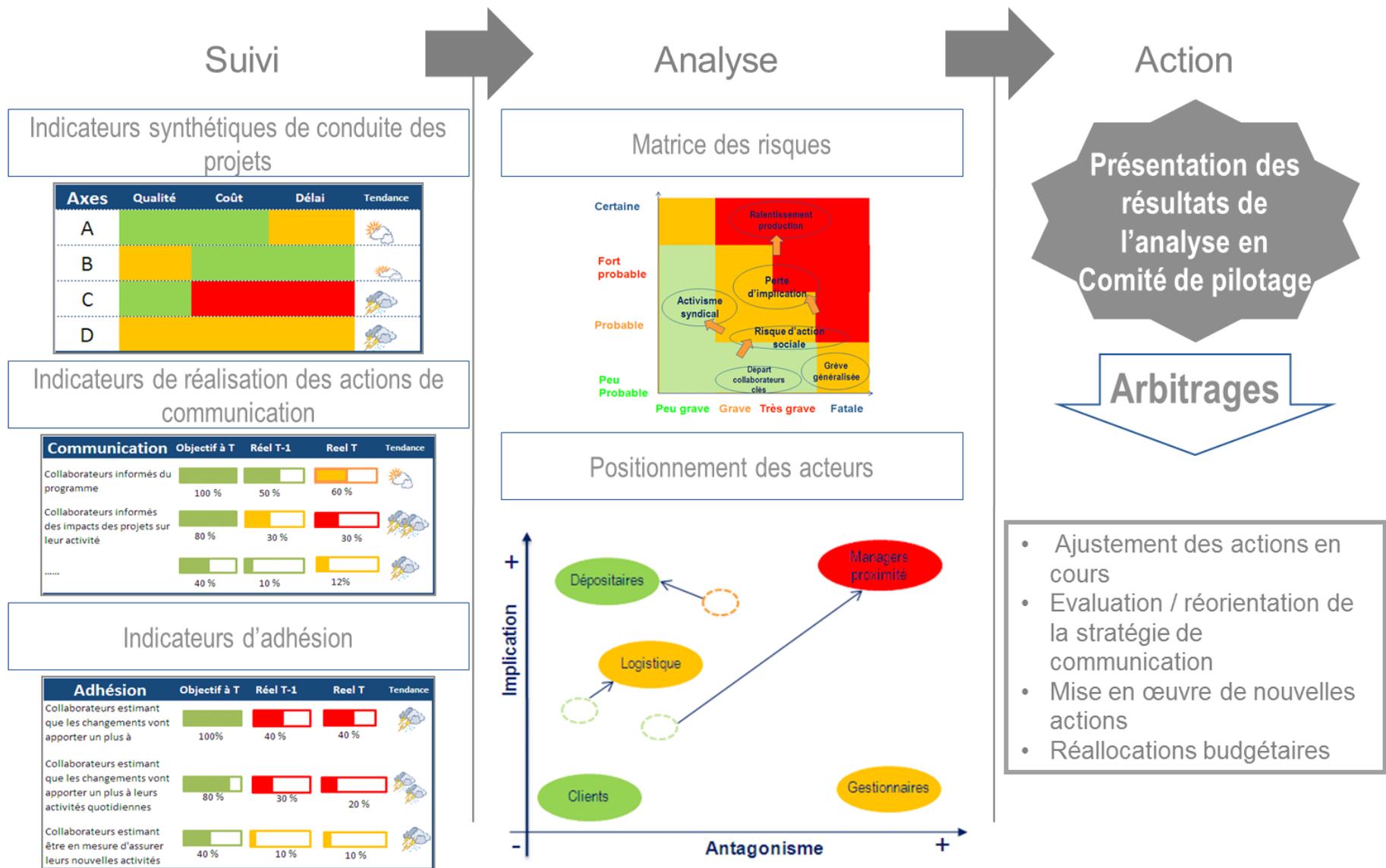


Figure 22 : Exemple de pilotage du changement

III.3 Le changement et les gestionnaires de l'information

La notion de changement est présente dans la majeure partie des projets. Dans notre domaine, la gestion d'information, les changements interviennent particulièrement dans les habitudes de travail des collaborateurs. Il est important pour nous de comprendre cette notion de changement et de pouvoir l'accompagner dans nos projets.

III.3.1 Quelles sont les bases à acquérir ?

De la méthode

Comme nous l'avons vu, les méthodes sont nombreuses et variées. Il y a plusieurs façons de conduire le changement dans une PME et je n'ai fait qu'en présenter quelques unes sans chercher l'exhaustivité. Je n'ai sélectionné que celles qui ont le plus fort taux de réussite dans le cadre d'une PME.

Et la base d'un projet de conduite du changement, c'est de connaître ces méthodes, d'en avoir compris le sens et la finalité et surtout d'être en mesure de les mettre en application.

Il existe de nombreux ouvrages ou articles (voire même la presse d'actualité) qui font état de retour d'expérience de projet de conduite du changement, ou de transformation. Même si l'enjeu est plus grand dans ces exemples, la démarche à son échelle reste sensiblement proche. On acquiert beaucoup de savoir faire et de connaissances en suivant l'actualité des entreprises.

Enfin, concernant les méthodes, il ne faut surtout pas hésiter à en essayer une. Il faut savoir se lancer. La méthode n'est peut être pas la plus adaptée, ou elle n'est pas complètement maîtrisée. Vous pourrez sans trop de difficultés « rectifier le tir » en corrigeant les erreurs, ou tout simplement en changeant de méthode. L'important c'est de rester en mouvement, de ne pas baisser les bras après l'échec d'une méthode et de chercher d'autres moyens pour conduire ce changement. De la persévérance certes, mais pas d'acharnement. Il ne sert à rien de gaspiller ressources et énergie dans une mission vouée à l'échec.

De l'écoute

Un projet de conduite du changement est avant toute chose un projet humain. Même dans une stratégie directe, il ne faut jamais négliger l'importance du facteur humain dans ce type de projet. Et cela passe avant toute chose par de l'écoute. Être à l'écoute de son équipe est primordial et

est un excellent moyen de capter les signaux faibles de difficultés. Il faut aussi rester à l'écoute des bénéficiaires. Le projet est mené pour eux et leur avis dans la phase de diagnostic, leurs difficultés pendant les phases de changement et leurs besoins en information et en formation est capital. Il ne faut pas se braquer et brimer les réticences ou les peurs des acteurs. Les peurs doivent être verbalisées pour définir des actions pour les réduire. Face à des détracteurs virulents, j'emprunterais ici la méthode dite du « chevalier blanc » à Olivier D'HERBEMONT¹⁸ : « *Il y a une règle d'or : ne jamais répondre à une attaque, sous peine de lui donner de l'importance et de la crédibilité. Mais, rien n'interdit à un de nos alliés de le faire. En répartissant ainsi les rôles, le responsable du projet obtient un triple bénéfice :*

- *Cela permet de répondre sur le fond et d'attaquer très franchement l'adversaire*
- *Cela donne de la crédibilité à la réponse (puisque ce n'est pas la personne attaquée qui répond)*
- *Cela sauvegarde l'image du responsable du projet qui ce faisant, pourra apparaître comme plus modéré que les autres puisqu'il n'attaque personne »*

Des alliés

Cette citation illustre le dernier impératif pour conduire le changement, c'est-à-dire avoir des alliés ou quand cela est possible en PME, une équipe.

Pouvoir se répartir les tâches, s'appuyer sur des compétences diverses et profiter de discussions émulatrices et génératrices d'idées est quasi primordial.

Si, de par la nature du projet, vous ne pouvez vous constituer d'équipe, rien ne vous interdit de solliciter les avis des collaborateurs qui vous entourent même de façon informelle autour de la machine à café ou lors d'un déjeuner. De par nos rôles de gestionnaire d'information, nos principaux alliés sont le service informatique, le service ressources humaines (principalement le secteur formation), le service communication et la direction générale. Ces services ont l'avantage de comprendre plus facilement nos problématiques et d'être tout comme nous impliqués dans des processus transverses (c'est-à-dire que la cible de leur travail est identique à la nôtre) et donc au service des utilisateurs.

¹⁸ DHERBEMONT Olivier et CESAR Bruno. *La Stratégie du projet latéral*. Paris : DUNOD 2004, collection : Stratégies et Management. p. 225-226.

III.3.2 Pourquoi devons-nous incarner le changement ?

Documentaliste, bibliothécaire, archiviste... Tous ces termes nous renvoient à l'image d'une vieille dame à la vue faiblissante, dont le métier n'a pas évolué depuis le XIX^e siècle.

Ce sont des termes attachés au passé, des visions désuètes du métier. Nous sommes entrés (depuis plus de 20 ans quand même) dans une ère de l'information : notre ère. Il faut absolument sortir des images poussiéreuses attachées à nos métiers et incarner le changement. Nos métiers sont des métiers en perpétuel mouvement. Les avancées des technologies, l'apogée du web 2.0 (et bientôt 3.0 avec le web sémantique) nous imposent d'être des prescripteurs du changement.

Notre statut d'expert de l'information nous permet de fournir de véritables apports à une organisation. Notre valeur ajoutée peut se situer dans le fait de :

- Préconiser des actions ou prescrire de bonnes pratiques en matière d'informations
- Relayer ou diffuser l'information interne comme externe
- Faciliter la recherche et la gestion d'information au sein de l'organisation.

En apprenant à maîtriser les démarches de conduite du changement et en maîtrisant les informations (leurs flux, leurs sens, leurs publics) nous sommes armés pour piloter ces changements à tout niveau.

Les dirigeants de PME sont des stratèges, des capitaines de navire, ils sont au plus haut pour voir loin et montrer le cap à suivre. Nous sommes là comme une carte et un sextant, pour leur fournir toute l'information nécessaire afin de les aider à indiquer le bon cap.

Conclusion

Une page se tourne sur les deux années passées au sein de l'INTD et au sein de ce cabinet de conseil qui m'a accueilli.

Malgré une entrée dans « l'arène » sans réel objectif ni moyens de les atteindre, les connaissances acquises au fur et à mesure à l'INTD m'ont permis de diagnostiquer les problématiques du cabinet et de développer les outils pour tenter de les résoudre.

Les difficultés rencontrées relevaient d'un problème de plus grande ampleur qui nécessitait une démarche construite mais discrète de conduite du changement. Appréhender le changement mais sans jamais le nommer.

A force de patience, de « micro-changements » passant inaperçus mais entrant peu à peu dans les habitudes, la situation est bien meilleure qu'au départ. Le cabinet apparaît plus mûr pour affronter des changements plus importants et comprendre l'intérêt des démarches de gestion d'information.

Celle-ci ne peut s'imposer comme cela. Elle doit nécessairement s'accompagner d'une démarche de conduite du changement pour s'assurer l'appropriation par le grand nombre. C'est en maîtrisant ces outils de conduite du changement que nous sommes parvenus à mieux accompagner nos projets de gestion d'information ou de gestion documentaire.

Plus globalement, nous avons l'obligation de faire comprendre aux patrons de PME que nos métiers ont évolué, que nous sommes les personnes indispensables à leur organisation pour conduire les changements.

Les plans de restructuration sont nombreux en ces temps de crise et nous avons trop souvent été les premières victimes des coupes budgétaires. Mais il est de notre responsabilité de faire valoir l'aspect capital de nos métiers. La capitalisation des connaissances, la maîtrise des normes de qualité, la gestion et l'organisation documentaire, la recherche d'information et la veille (commerciale, concurrentielle,...) sont toutes autant d'investissements rentables pour les PME. Les patrons de ces organisations doivent ouvrir les yeux sur l'opportunité de développement qu'elles représentent pour eux. Au besoin, nous serons là pour les leur ouvrir.

Bibliographie

La conduite du changement

AUTISSIER David, VANDANGEON-DEMUREZ Isabelle et VAS Alain. *Conduite du changement : Concepts clés*. Paris : Dunod, 2010, Collection : Stratégies et Management. 235p.

BALOGUN Julia, « From Blaming the Middle to Harnessing its Potential ; Creating Change Intermediaries», *British Journal of Management*, vol.14, 2003. p. 69-83.

BALOGUN Julia, « Managing Change : Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes”, *Long Range Planning*, vol. 39, 2006. p. 29-49

DUPUY François, *L'alchimie du changement*. Paris : Dunod, 2001. 184p.

HAYES John. *The Theory and Practice of Change Management*. New York : Palgrave MacMillan 2010, 3ème Edition. 496p.

PANSARD Jacques, *Le Conseil interne : Porter le changement au sein de l'entreprise*, Paris : Dunod 2008. 200p.

PETTIGREW Andrew M. « Context and action in the transformation of the firm », in *Journal of Management Studies*, 24, 1987. p.649-670

La conduite de projet

DEVILLARD Olivier, *Dynamique d'équipes*. Paris : Editions d'organisation, 2005. 304p.

D'HERBEMONT Olivier et CESAR Bruno. *La Stratégie du projet latéral*. Paris : Dunod, 2004, Collection : Stratégies et Management. 240p.

PRAX Jean-Yves, *Le Manuel du Knowledge Management*. Paris : Dunod, 2012, Collection : Stratégies et Management. 515p.

THEVENET Maurice, *Les équipes : le bonheur est dans l'équipe*. Paris : Eyrolles, 2008. 127p.

La sociologie des organisations / La psychologie du management

ARON Raymond, *Les étapes de la pensée sociologique*. Paris : Gallimard, 1993. 664p.

BERNOUX Philippe, *La sociologie des organisations*. Paris : Editions du Seuil, 1985, Collection : Points Essais. 469p.

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard. *L'Acteur et le Système, Les contraintes de l'action collective*, Paris : Le Seuil, 1977. 493p.

DE BONO Edward, *De Bono's Thinking Course*. New-York : Facts on File 1994 (1st Ed. 1985). 196p.

KOURILSKY Françoise, *Du désir au plaisir de changer*. Paris : Dunod 2008. Coll. Stratégies et Management. 340p.

MEUNIER Alain, *PME : les stratégies du succès. Guide d'analyse stratégique*. Paris : Dunod, 2007. 227p.

MINTBERG Henry, *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris : Les Editions d'organisations, 1990. 570p.

PAVY Gérard, *La logique de l'informel : A la découverte des jeux de pouvoir dans l'entreprise*. Paris : Editions d'organisation, 2002. 225p.

WATZLAWICK Paul, *La réalité de la réalité : Confusion, désinformation, communication...*, Paris : Seuil, 1984, Collection : Points Essais. 237p.

La stratégie et la qualité

CHARDONNET André et THIBAUDON Dominique, *Le Guide du PDCA de Deming*. Paris : Editions d'organisation, 2002. 370p.

GOGUE Jean-Marie, *Management de la Qualité*. Paris : Economica, 2009. 112p.

JULLIEN François, *Traité de l'efficacité*. Paris : Le Livre de Poche, 2002. 256p.

JOHNSON Gerry et SCHOLES Kevan, *Stratégique*, Paris : Publi Union, 2000, traduction française de F. Fréry. 704p.

MINTZBERG Henry, *Safari en pays stratégie*. Paris : Pearson, 2009. 485p.

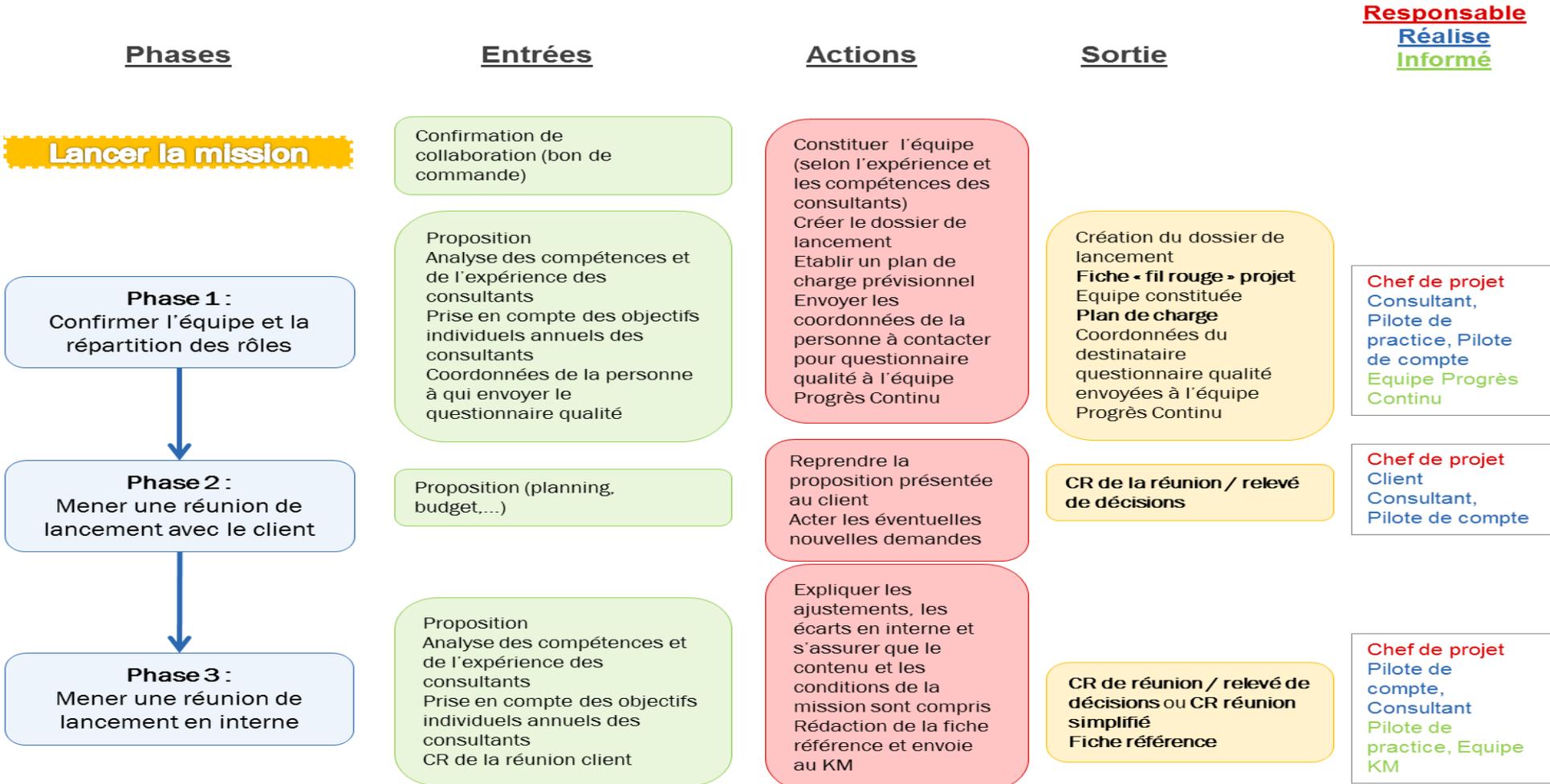
SUN-TZU. *L'Art de la guerre*. Paris : Flammarion, 1999, Collection : Champs. 266p.

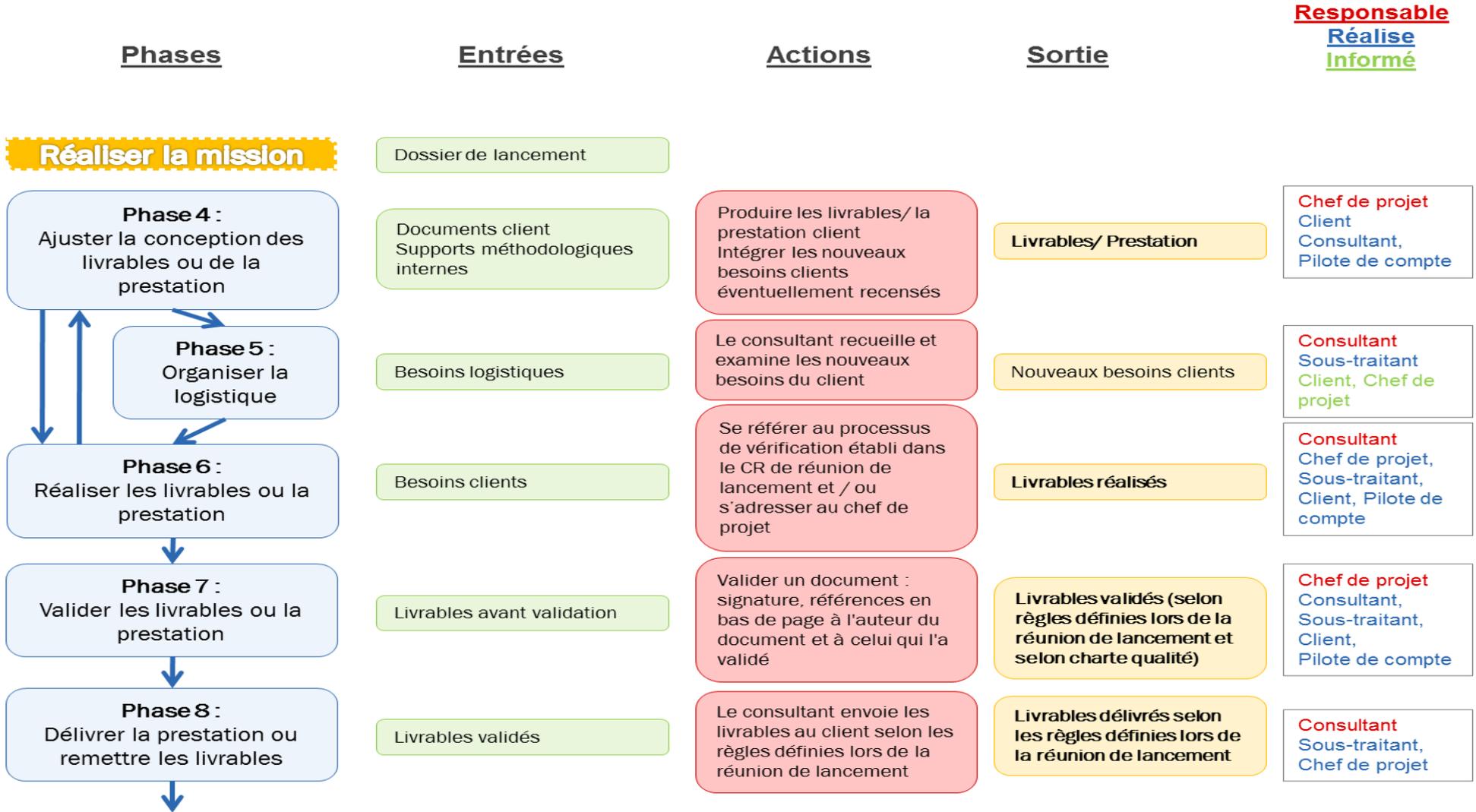
VON CLAUSEWITZ Carl, *De la Guerre*, œuvre posthume, Paris : Ivrea 2000. Traduction par le Lieutenant-colonel De Vatry, Première édition 1886. 931 p.

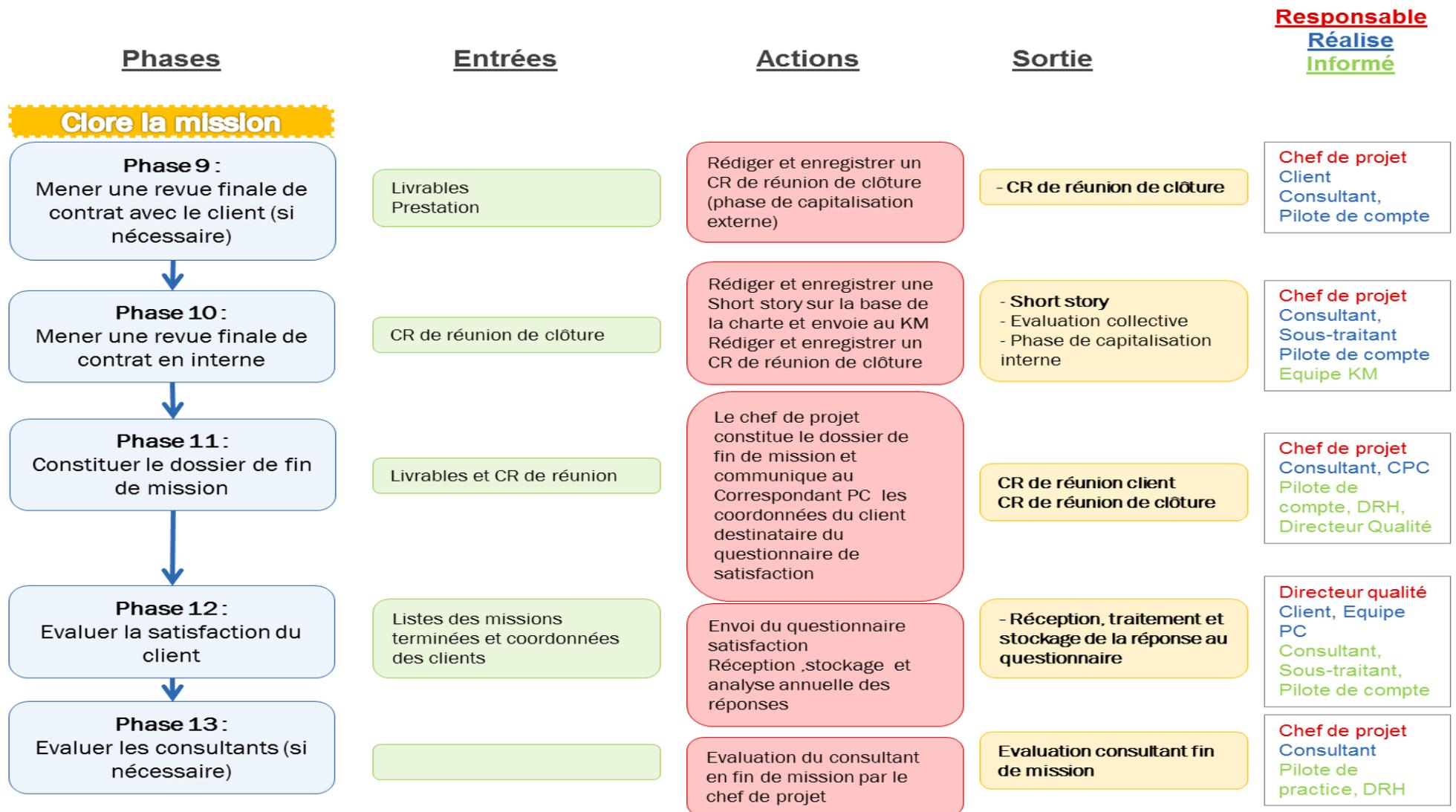
AFNOR, NF EN ISO 9001 Novembre 2008, Systèmes de management de la qualité - Exigences. Paris La Défense, AFNOR, 2008. 32 p.

Annexes

Annexe 1 : Exemple d'un processus formalisé







Annexe 2 : Exemple d'indicateurs de performances des processus

Processus	Indicateur	Format	Obj	Chiffres
OP1 – Prospecter	Taux de transformation des évènements commerciaux en rdv	Ratio (%) : nb de rdv commerciaux issus des évènements commerciaux/ nb d'évènements commerciaux (Petits déjeuners)	50%	50 %
OP2 – Ecrire une proposition	Taux de réussite des propositions (en valeur et en nombre)	Ratio (%) : Propositions signées (nb, CA) / Propositions émises (nb, CA) x 100	50% 50%	51% 63%
OP3 – Piloter et réaliser la mission	- Niveau de satisfaction des clients - Taux de marge sur mission	- Note moyenne - Taux de marge >65 % pour consultants internes et >50% pour les partenaires	8 >65 %	7,92/10 63 %
OP4 – Développer des offres adaptées aux clients	- Nombre d'offres formalisées (a minima : une présentation type ou une fiche produit)	Nombre d'offres formalisées (domaines d'expertise)	20	25
M2.1 – Recruter	Taux de transformation de la période d'essai	Ratio (%) : nb de périodes d'essai confirmées / nb de période d'essai en cours x 100	75%	82 %
M2.2 – Gérer le développement des compétences	- Développement des compétences - Niveau d'évaluation des organismes de formation - Taux de mise en œuvre du plan de formation	Taux de réalisation des Plans Individuels de Développement des Compétences Note moyenne attribuée par les participants par formation Ratio (%) : nb de Formations réalisées / nb de Formations prévues x 100	50% 4/5 75%	70 % 4/5 88 %
M2.3 – Evaluer et rétribuer la performance et la compétence	Liste des consultants avec objectifs fixés	Ratio (%) : nb de consultants avec objectifs fixés / nb de consultants x 100	100%	100 %