

Danièle Penneroux - Patrice Stern

Cas de consulting commentés

Cas

Méthodes

Commentaires



EYROLLES

Opérationnel et vivant, cet ouvrage présente 13 cas rencontrés le plus fréquemment par les consultants : intégrer un nouvel arrivant, réorganiser une PME, donner une nouvelle image de l'entreprise, redéfinir sa stratégie, gérer un cas de harcèlement...

Pour chaque cas, les auteurs présentent :

- ▶ **Le contexte** : identifier la demande du client, l'implicite au-delà de l'explicité, et cerner la problématique exacte ;
- ▶ **Les objectifs de la consultation** : établir un cahier des charges précis sur lequel s'établira la relation avec le client ;
- ▶ **La démarche de la consultation** : détailler les différentes phases de la consultation et les méthodes utilisées ;
- ▶ **Les commentaires** : expliquer ce qui a motivé le choix de telle ou telle méthode et des outils y afférents ;
- ▶ **La conclusion** : démontrer les nécessaires prérequis, les résultats obtenus ainsi que leur mode d'évaluation.

Fruit de nombreuses années de pratique, cet ouvrage est destiné aux consultants externes et internes, dirigeants, managers et chefs de projets, soucieux dans la conduite de leur mission, de posséder des méthodologies de diagnostic, de recherche de solutions efficaces et éventuellement de choisir le « bon » consultant.

Danièle Penneroux et **Patrice Stern**. Sur le concept de « Dynamisation Sociale », de nombreuses entreprises de différents secteurs ont fait appel à eux : transports, énergie, audiovisuel, banques, distribution, culture, agriculture, recherche...



Danièle Penneroux intervient en entreprises et enseigne dans les Masters et les MBA à HEC, ESCP-Europe, à Beyrouth (ESA) et Alger (ESAA). Son engagement pour la parité Hommes/Femmes dans tous les secteurs de la société se poursuit au travers de l'association l'« Assemblée des Femmes ».



Patrice Stern est professeur émérite à ESCP-Europe et conseiller scientifique du Master Business Consulting. Tout en poursuivant son métier de consultant auprès de nombreux décideurs, il publie régulièrement des articles et des ouvrages dans les domaines du conseil et du management.

Cas de consulting commentés

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012
ISBN : 978-2-212-55471-7

Danièle Penneroux
Patrice Stern

Cas de consulting commentés

EYROLLES



Table des matières

PROLÉGOMÈNES	1
INTRODUCTION	3
Qu'entend-on par cas de consultation commentés ?.....	4
À qui ce livre est-il destiné ?.....	4
Quels sont ses objectifs ?.....	5
Quelle est la méthode ?.....	5
QUELQUES MOTS DE THÉORIE	7
La fonction de consultant	7
La réalité.....	8
Pour le consultant : faire surgir la réalité.....	9
Le symbolique	9
Pour le consultant : prendre en compte le symbolique.....	10
L'imaginaire.....	10
Pour le consultant : créer l'imaginaire.....	11
Rétablir l'équilibre.....	11
Négation de la réalité.....	11
Hypotrophie de l'imaginaire.....	12
Hypertrophie du symbolique.....	13
L'équilibre du consultant	14
QUELQUES MOTS SUR LE CONTEXTE ACTUEL... ..	15
Cas n° 1 : Savoir intégrer un nouvel arrivant	19
Situation de départ	19
Objectifs de la consultation.....	20
Les différentes étapes du processus.....	20
Étape 1 : analyse des erreurs passées.....	20

Cas de consulting commentés

Étape 2 : analyse de la culture d'entreprise	21
Étape 3 : élaboration de la méthodologie	21
Étape 4 : présentation de la méthodologie aux différents cadres de l'entreprise.....	21
Étape 5 : finalisation de la démarche.....	22
Commentaires	22
Sur l'étape 2 : situer la culture d'entreprise.....	22
Sur l'étape 3 : élaboration de la méthodologie.....	23
Résultats obtenus	25
Cas n° 2 : Donner une nouvelle image à l'entreprise	27
Situation de départ	27
Objectifs de la consultation	28
Les différentes étapes du processus	28
Étape 1 : information	29
Étape 2 : recueil des propositions auprès des personnels « volontaires »	29
Étape 3 : dialogue direct des dirigeants avec dix-huit porte-parole	29
Étape 4 : adoption des décisions d'orientation et des décisions immédiates à mettre en œuvre.....	30
Étape 5 : communication à tous les niveaux des décisions d'orientation.....	30
Étape 6 : mise en place de 90 groupes de travail dits « groupes de dynamisation »	31
Étape 7 : adoption d'un plan général de dynamisation interne	31
Étape 8 : plan transversal sur la communication interne	31
Commentaires	32
Sur la technique des groupes autonomes d'expression (GAE).....	32
Sur la technique des groupes de dynamisation	34
Résultats obtenus	37
Cas n° 3 : Donner de la cohésion à une équipe de direction	39
Situation de départ	39
Objectifs de la consultation	40

Table des matières

Les différentes étapes du processus.....	40
Étape 1 : recueil des attentes.....	40
Étape 2 : analyse des attentes.....	41
Étape 3 : exploitation des analyses.....	42
Commentaires.....	43
Conditions de réussite.....	47
Résultats obtenus.....	48
Cas n° 4 : Concevoir et mettre en place un système d'évaluation du personnel.....	49
Situation de départ.....	49
Objectifs de la consultation.....	50
Les différentes étapes du processus.....	50
Étape 1 : création d'un comité de pilotage.....	51
Étape 2 : séminaire d'information/formation auprès des membres du comité de pilotage et du directeur.....	51
Étape 3 : organisation d'un groupe de travail.....	54
Étape 4 : réunion de validation.....	54
Étape 5 : information à l'ensemble du personnel concernant le démarrage de la démarche.....	54
Étape 6 : formation des responsables aux techniques d'entretien et à la bonne utilisation des supports.....	55
Étape 7 : lancement de la campagne des entretiens.....	55
Étape 8 : bilan de la première campagne des entretiens.....	55
Commentaires.....	56
Sur l'étape 2.....	56
Résultats obtenus.....	67
Cas n° 5 : Créer les supports d'un entretien d'appréciation Organiser la formation des responsables.....	69
Situation de départ.....	69
Objectifs de la consultation.....	70
Les différentes étapes du processus.....	70
Étape 1 : recueil des dysfonctionnements.....	70
Étape 2 : création du canevas et du livret de l'entretien.....	71
Étape 3 : formation/action pour les cadres responsables des entretiens et leurs collaborateurs.....	73
Commentaires et outils utilisés.....	74

Cas de consulting commentés

Sur l'étape 2.....	74
Sur l'étape 3.....	85
Résultats obtenus.....	95
Cas n° 6 : Réorganiser une PME pour réorienter sa stratégie	97
Situation de départ	97
Objectifs de la consultation	98
Les différentes étapes du processus	98
Étape 1 : analyse de l'univers environnemental et concurrentiel.....	99
Étape 2 : diagnostic de l'organisation par l'outil systémique du 7S.....	99
Éléments du diagnostic.....	100
Étape 3 : présentation du diagnostic au dirigeant et aux directeurs interviewés	102
Étape 4 : recommandations	102
Étape 5 : élaboration du plan d'action et du planning de mise en place.....	104
Commentaires, méthodes et outils	105
Sur l'étape 1.....	105
Sur l'étape 2 : diagnostic par la méthode 7S.....	105
Sur l'étape 3 : outils utilisés pour déterminer la stratégie.....	109
Résultats obtenus.....	112
Cas n° 7 : Définir une culture d'entreprise	113
Situation de départ	113
Objectifs de la consultation	114
Les différentes étapes du processus	114
Étape 1 : implication des directeurs et séminaire de lancement	114
Étape 2 (2 ^e mois) : implication d'un échantillon du personnel.....	117
Étape 3 (4 ^e mois au 8 ^e mois) : implication de l'ensemble du personnel.....	118
Étape 4 (9 ^e mois) : plan d'action global	119
Étape 5 (10 ^e mois) : charte.....	119

Table des matières

Commentaires et conditions de réussite	121
Résultats obtenus	121
Sur le comportement	121
Sur le plan des opérations	121
Cas n° 8 : Rechercher des produits ou services nouveaux grâce aux techniques de créativité	123
Situation de départ	123
Objectifs de la consultation	124
Les différentes étapes du processus.....	124
Étape 1 : déconditionnement.....	124
Étape 2 : éloignement/illumination	125
Étape 3 : retour/présentation/sélection	128
Commentaires et méthodes utilisées.....	129
Sur l'étape 2 : éloignement/illumination.....	131
<i>Les flash words</i>	132
<i>La matrice de découverte</i>	133
<i>Les check-lists</i>	135
<i>L'analogie</i>	135
Brainstorming	137
Résultats obtenus	138
Conclusion.....	138
Cas n° 9 : Construire et utiliser un baromètre de satisfaction	141
Situation de départ	141
Objectif de la consultation	142
Les différentes étapes du processus.....	142
Étape 1 : définir les dimensions du baromètre	142
Étape 2 : construire le contenu du baromètre	146
Étape 3 : l'échantillonnage.....	149
Étape 4 : traitement des réponses.....	150
Étape 5 : présentation du rapport	153
Commentaires.....	154
Sur le cadre juridique.....	154
Sur la relation enquêté/enquêteur	154
Sur l'intervalle de confiance	155
Conditions de réussite	155
Résultats obtenus	156

Cas de consulting commentés

Avec la population	156
Avec l'interne.....	156
Cas n° 10 : Définir un projet managérial	157
Situation de départ	157
Objectifs de la consultation	157
Les différentes étapes du processus.....	158
Étape 1 : création d'un comité de pilotage	158
Étape 2 : travaux de groupes	158
Étape 3 : formalisation du projet managérial.....	159
Commentaires	161
Pour l'objectif « enjeux »	161
Pour l'objectif « impliquer le personnel »	161
Pour l'objectif « clarifier les champs d'intervention et les rôles de chacun »	162
Pour l'objectif « capitaliser les savoir-faire »	162
Conditions de réussite	163
Résultats obtenus.....	164
Cas n° 11 : Mettre en place une communication institutionnelle et une communication interne	167
Situation de départ	167
Objectif de la consultation.....	168
Les différentes étapes du processus.....	168
Étape 1 : arrêt de la stratégie	168
Étape 2 : audit de la structure	169
Étape 3 : audit des systèmes	169
Étape 4 : audit du style de management.....	170
Étape 5 : audit du personnel et du savoir-faire	170
Étape 6 : audit de l'esprit de l'entreprise (valeurs partagées).....	171
Étape 7 : audit des partenaires	171
Étape 8 : définition d'une communication institutionnelle	172
Commentaires	174
Sur l'objectif.....	174
Sur la stratégie	175
Sur la structure	175

Table des matières

Sur les systèmes	175
Sur le style	175
Sur le personnel et le savoir-faire.....	176
Sur les valeurs et l'esprit du ministère	176
Sur les partenaires.....	176
Sur la communication institutionnelle.....	176
Résultats obtenus	177
Cas n° 12 : Préparer une négociation	179
Situation de départ	179
Objectifs de la consultation.....	180
Les différentes étapes du processus.....	180
Étape 0 : application de la méthode ATROCE.....	180
Étape 1 : identifier les acteurs	182
Étape 2 : délimiter les terrains.....	183
Étape 3 : évaluer le rapport de force.....	184
Étape 4 : fixer les objectifs	186
Étape 5 : confronter les objectifs.....	186
Étape 6 : planification des différentes étapes de la négociation.....	187
Commentaires.....	189
Sur le style distributif.....	189
Sur le style intégratif.....	189
Sur le jeu à somme positive.....	190
Conditions de réussite	190
Résultats obtenus	192
Cas n° 13 : « Une descente en enfer »	195
Pourquoi un cas sur la souffrance au travail ?.....	195
Situation	196
Analyse	197
Commentaire	198
Quelques recommandations pour prévenir	198
Conclusion.....	199
CONCLUSION	205
INDEX.....	209
BIBLIOGRAPHIE.....	213

Prolégomènes

En avant-propos de ce livre, nous vous proposons quelques pensées du Maître des Maîtres, Léonard de Vinci.

- À qui demander conseil ? « Ne demande conseil qu'à celui qui se corrige lui-même. » « Prends conseil de qui se gouverne bien. »
- Sur l'objectivité : « Aucune investigation humaine ne peut s'intituler véritable science si elle ne passe par la démonstration. » « Rien ne nous trompe autant que notre jugement. »
- Sur la sensibilité : « Rien ne germe là où il n'y a pas de vie sensible. » « Toute notre connaissance découle de notre sensibilité. »
- Rigueur et pensée : « La rigueur vient toujours à bout de l'obstacle. » « Il faut penser : qui pense peu se trompe beaucoup ! » « Pauvre élève qui ne surpasse pas le maître. »
- Passé et anticipation : « Ne mens jamais quant au passé. » « Ne pas prévoir c'est déjà gémir ! »

Toutes ces pensées sont de Léonard de Vinci. Ne progresserions-nous pas si, dans notre métier de consultant, nous nous en inspirions ?

Introduction

Le consultant est celui qui donne une consultation. Celui à qui l'on demande de donner un avis sur un problème vécu par le consulté, le client.

Classiquement, on consulte un avocat, un spécialiste, un expert, un savant. Molière, dans *Le Mariage forcé*, fait d'ailleurs dire à ses personnages : « Il faut que je consulte un peu ces gens-là sur l'incertitude où je suis. » « Je viens vous consulter sur une affaire qui m'embarrasse. »

En fait, la consultation est vieille comme le monde. Les anciens ne consultaient-ils pas déjà les augures, les oracles et autres astrologues ? Les hommes ont toujours eu besoin de consulter pour se rassurer, chercher des explications, des indices, des certitudes, pour confronter leurs opinions, leurs affirmations à ceux d'autrui. N'est-il pas plus riche de partager avec autrui plutôt que de délibérer avec soi-même ?

Le rôle du consultant est de proposer, de recommander, de suggérer, de guider en indiquant ce que le consulté pourrait faire ou devrait faire. Certains pensent que le consultant doit diriger, imposer son point de vue : ce n'est pas notre avis. Selon nous, le consultant doit inspirer, recommander, apporter ses connaissances spécifiques, mais c'est au dirigeant de prendre la décision.

Le plus beau compliment que peut nous faire un dirigeant, c'est d'une certaine façon, de nous « oublier », d'oublier notre apport et d'être persuadé que la solution au problème est

venue de lui et de ses managers. La Rochefoucauld n'écrivait-il pas (Maxime 378) : « On donne des conseils, mais point les conduites. »

C'est effectivement au dirigeant de conduire l'entreprise, c'est une grave déviance que le consultant devienne gourou et se mette à vouloir décider. C'est donc bien dans l'optique du consultant-conseilleur que sont développés les cas de consultation commentés que nous vous proposons.

Qu'entend-on par cas de consultation commentés ?

Cet ouvrage propose treize cas de consulting.

Nos clients sont le plus souvent des dirigeants d'entreprise ou des directeurs des ressources humaines ou des directeurs d'usine ou de production.

Le client (l'entreprise) présente la problématique telle qu'il la perçoit et demande au consultant de traiter le problème, de régler les dysfonctionnements, de faire évoluer l'entreprise, d'être acteur du changement.

Ce sont quelques-uns de ces cas que nous présentons en nous référant à nos savoir-faire, à des outils et des méthodes, à notre expérience mais aussi à une compétence de plus de vingt-cinq ans pour chacun des auteurs de cet ouvrage.

À qui ce livre est-il destiné ?

Il est destiné aux consultants externes et internes, aux chefs de projet ; à tous ceux qui, dans l'entreprise, dirigeants et managers, mènent des missions où les méthodologies de diagnostic et de recherche de solutions sont utiles, voire indispensables, pour mieux comprendre et éventuellement choisir le « bon » consultant.

Quels sont ses objectifs ?

Les cas de consulting commentés présentent diverses situations plus ou moins complexes.

Pour chaque cas, nous expliquons la démarche adoptée, du diagnostic à la recommandation et à la mise en place des solutions.

Pour chaque cas, nous montrons les méthodes, les outils utilisés.

Nous sommes conscients que les savoir-faire mobilisés ne sont pas universels et ne sont rien sans savoir-être. Nous insistons sur l'attitude du consultant qui doit savoir mettre en valeur les ressources internes de l'entreprise jugées – légitimement ou pas – insuffisantes. Comme le dit J. Ardoino, « le consultant est là pour continuer à libérer ou susciter des forces jusque-là inexistantes ou partielles, parfois bloquées en vue d'un changement souhaité » par le client.

Malgré la règle de confidentialité, parfois reconnaissez-vous peut-être l'entreprise avec laquelle nous avons travaillé ? mais vous ne repérez sans doute jamais les noms des personnes avec qui nous avons travaillé.

Quelle est la méthode ?

Chaque cas présente deux ou trois problématiques différentes.

Dans une première partie nous exposons :

- le contexte de la situation : quelle est la demande, quelles sont les attentes formulées par le client ?
- objectifs de la consultation : sur quoi s'établit la relation entre le client et le consultant ?
- la démarche de la consultation : les différentes étapes nécessaires à la réussite du cas présenté ;

Cas de consulting commentés

- les commentaires : ils présentent de manière précise les méthodes et les outils utilisés ;
- une conclusion : pour montrer à la fois les prérequis pour réussir et les résultats obtenus en aval de la consultation.

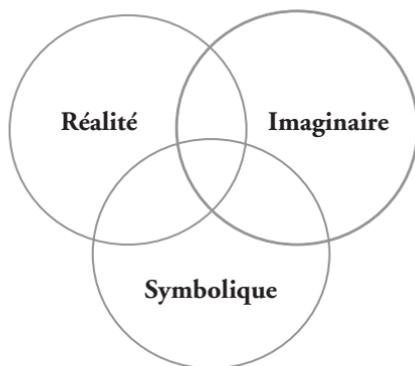
Quelques mots de théorie

La fonction de consultant

L'entreprise dans laquelle intervient le consultant est un espace où se retrouvent trois dimensions qui s'interpénètrent les unes les autres. Ces trois dimensions sont la *réalité*, le *symbolique* et l'*imaginaire*.

Le travail du consultant est de délimiter le périmètre de ces trois dimensions, leurs aspects positifs et leurs aspects négatifs. Y a-t-il hypotrophie ou hypertrophie d'un des cercles de ce schéma (voir figure 1) ?

Figure 1 – Les trois dimensions.



Que peut-on faire pour équilibrer ces trois dimensions qui doivent être complémentaires pour permettre la stabilité et l'harmonie de l'entreprise ?

La réalité

Pour l'entreprise, la réalité est la capacité à percevoir les choses telles qu'elles sont – il s'agit de ne pas se cacher les problèmes, qu'ils soient internes (organisation, management, communication) ou externes (marché, concurrence, évolutions technologiques...).

L'entreprise accepte-t-elle la réalité telle qu'elle est ou ne perçoit-elle pas les signaux forts ou faibles qui pourraient annoncer des menaces ?

Une entreprise qui accepte la réalité met en place des capteurs pour appréhender le marché, les produits, les consommateurs : on parlera d'intelligence économique, de veille technologique et de baromètre de satisfaction interne (ce que ressentent les personnels concernant la satisfaction au travail, la qualité de l'information/communication, la qualité du management) ou externe (quelle est la perception de nos clients ? que pensent de nous les fournisseurs... ?).

Le consultant étudiera la qualité, la quantité des capteurs et surtout leur pertinence. Le consultant se méfiera des « croyances » véhiculées par l'entreprise : « Nous sommes les meilleurs, nos clients nous suivront toujours. » Ici l'entreprise n'est plus dans la réalité mais dans une « illusion d'entreprise » qui n'existe que dans la tête des dirigeants et des managers...

Beaucoup d'entreprises ont une forte tendance au déni – elles ne veulent pas voir la réalité en face ; sans doute parce que toute crise force à changer et que le changement n'est jamais facile. Remettre en question sa stratégie, ses produits, sa structure, ses systèmes fait peur.

Pour le consultant : faire surgir la réalité

Avec l'état des lieux que lui demande la direction, le consultant a pour mission de révéler la réalité. Cet audit va permettre de mettre en évidence des faits quantitatifs et/ou qualitatifs, dont l'entreprise n'a souvent pas conscience ou qu'elle ne veut pas voir dans une sorte « d'aveuglement suicidaire ».

Ainsi le consultant permet-il à l'entreprise de se voir dans un miroir non déformant : peut-être s'y verra-t-elle ni si belle ni si performante qu'elle le croyait ou, *a contrario*, percevra-t-elle des points positifs dont elle ignorait l'existence ?

Le symbolique

Le symbolique est ce qui socialise, ce qui crée le lien entre les individus. Nous ne pouvons vivre ensemble que parce que nous nous reconnaissons dans des codes communs et que, dans la plupart des cas, nous les respectons. Chaque entreprise possède sa symbolique spécifique : ses codes, ses rites, son langage et les personnels sont obligés – même s'ils n'y adhèrent pas totalement – de les reconnaître et de les adopter en partie... L'intégration dans l'entreprise et dans son groupe de travail est à ce prix.

Les symboliques des entreprises peuvent être très différentes. Différences entre une start-up et une SSII, entre une « boîte de pub » et un cabinet d'audit. Différences dans les codes, dans le langage, dans les rites, dans le style des réunions, dans la décoration, dans la relation (vouvoiement, tutoiement, bureaux ouverts, bureaux fermés...).

Le symbolique c'est aussi lorsque les process deviennent des objectifs : les règlements, les contrôles sont alors prédominants ; c'est encore lorsque la ligne hiérarchique se réfugie derrière les codes et les attributs de la fonction, seuls éléments porteurs de sens.