

## **Passer de la mise en place à la mise en œuvre dans les projets de transformation des organisations**

**Bernard Balcet**  
**Consultant**  
[BBalcet@aol.com](mailto:BBalcet@aol.com)

Le métier de consultant est la fois connu et méconnu. Il en est peut-être de même de beaucoup de métiers mais celui-ci reste décrié, redouté ou parfois marginalisé. Cependant, l'évolution économique et structurelle le rend non seulement très présent mais aussi important dans son impact.

Comme il baigne dans la systémique par ses pratiques et son objet, il paraît intéressant d'essayer d'éclaircir un aspect particulier de l'exercice du métier autour de la mise en place et de la mise en oeuvre.

Les diapos qui ont été projetées pendant la présentation, sont ici complétées par la transcription des propos prononcés.

## **PRESENTATION DU METIER**

Historique des communications Afscet MCX

Consultant ou manager ?

Objectif

## **METIER DE CONSULTANT**

Comprendre ce qui se passe

Comment s'y prendre ?

Trois regards ou niveaux

## **DEUX GRANDES APPROCHES**

Ingénierie

Intervention

## **PRESENTATION DU METIER**

### **Historique des communications afscet mcx**

J'ai eu l'occasion par le passé de présenter différents aspects de mon métier à l'occasion de manifestations de MCX et de l'afscet. Ce sont avec MCX des ateliers (capacité d'étonnement, la formation-intervention), avec l'Afscet les colloques à Ande autour des thèmes de la décision, l'évolution, l'intégration, la gouvernance, la représentation et avec l'UES le terrain médiateur et l'art de l'intervention.

### **Consultant ou manager ?**

Mon métier de consultant a des aspects communs avec celui de manager. Il s'agit, tour à tour, de :

- réponse à une demande
- mise à jour de problèmes
- promotion de solutions

### **Objectif**

L'objectif est de faire réussir les projets de transformation des organisations avec l'idée que si l'on partage les questions on partage les solutions.

## **METIER DE CONSULTANT**

### **Comprendre ce qui se passe**

La première préoccupation est de comprendre ce qui se passe. A partir d'une prise d'information, il s'agit de pouvoir répondre à la question : de quoi s'agit-il ? et si possible aux questions : à quoi ça sert, à qui ça sert ?

Cette phase est primordiale pour la suite des opérations correspondant à l'objectif.

### **Comment s'y prendre**

Il faut ensuite définir comment s'y prendre et donc savoir comment affronter le terrain qui a le défaut de renvoyer à sa propre ignorance.

### **Trois regards ou niveaux**

J'ai eu la chance de pratiquer plusieurs formes de métier : le conseil classique, la conduite de changement et l'action dans la complexité. Ces formes permettent une capitalisation et une transmission de savoir-faire. Elles permettent aussi de distinguer au passage changement et mouvement jusqu'à la situation de construire sur les différences.

## **DEUX GRANDES APPROCHES**

### **Ingénierie**

Dans l'ingénierie, le problème est en grande partie posé et l'on travaille sur la **représentation de l'action**. Le canevas est celui du projet dans lequel on fait appel à des expertises et à une animation de type équipe de rugby.

### **Intervention**

Dans l'intervention, le problème reste à poser à partir d'une **représentation de la situation**. Le succès dépend aussi de la capacité d'étonnement, de la séquence diagnostic-pronostic-pistes d'action et de la recherche de résultats.

Ces deux approches sont souvent mélangées d'autant plus que les requis sont différents. La représentation de la situation exige une compétence aboutie.

## **SITUATIONS**

Sécurité

Dératisation

Schampouineuse

Haute pierre

Dien Bien Phu

Ordures

Airbus

Téléphone, dab, rangement domestique

## **DIFFICULTES**

Affronter le terrain

Dépasser les idées fixes

Trouver des solutions et affronter la complexité

Passer de la mise en place à la mise en œuvre (exemples)

## SITUATIONS

### **Sécurité**

Il est fréquent d'installer au domicile de particuliers un système d'alarme chargé de détecter les intrusions ou de capter par un médaillon des appels à l'aide. Le système technique alerte une veille de la société de sécurité qui appelle le client. Celui-ci donne son code secret pour arrêter la procédure. S'il y a réellement incident, la non réponse déclenche une action prévue dans la procédure.

Un technicien passe régulièrement (une fois par an) pour vérifier le bon état des piles, le bon fonctionnement des différents capteurs et de la centrale de transmission. Mais il ne vérifie pas la réalité des numéros de téléphone à appeler !

### **Dératisation**

Il s'agit d'une fable contant l'histoire d'un spécialiste de la dératisation des bateaux à l'époque des caravelles. On dit que ce professionnel promettait de débarrasser les bateaux des rats et expliquait comment il s'y prenait. « vous placez le rat bien à plat sur la planchette en lui tenant les quatre pattes et vous visez entre les deux yeux avec le maillet ». il ajoutait ensuite : »maintenant, apportez les rats ! »

### **Shampouineuse**

C'est l'histoire d'un salon de coiffure dont le patron voulait organiser le fonctionnement. Pour une coiffure normale, il faut laver les cheveux, les couper, les sécher et enfin les laquer. La logique conduit à avoir plusieurs fauteuils et plusieurs employés pour faire face à chaque opération. Ce faisant, le patron du salon de coiffure a instauré, sans le vouloir, une bureaucratie. Si on se met à la place du client, on s'arrange pour qu'il ne change pas de fauteuil et que les employés se succèdent autour du fauteuil. Cette organisation place le client au cœur de l'activité et oblige les employés à travailler en équipe. (exemple issu de « la sociologie du changement » par François Dupuy)

### **HautePierre**

Ce « nouveau quartier » d'une grande ville française s'est construit il y a 40 ans sur les plans d'un architecte-urbaniste local réputé qui prévoyait des mailles hexagonales et une architecture originale devant donner une « ambiance médiévale ». Ce projet ambitieux aboutit aujourd'hui à un quartier sensible où la police a du mal à faire son métier en raison de la topographie. La construction avait connu des difficultés en raison du mauvais choix de matériel de coffrage (coffrage tunnel inadapté à ce genre de plan peu répétitif), un système de gestion de chantier et de management déroutant. Sur toute la ligne, cette opération montre les conséquences de la prise en compte insuffisante de la réalité du terrain.

## **Ordures**

Une ville importante de France est passée à son tour au tri des ordures. Avant cela, celles-ci étaient mises dans des sacs transparents. Désormais, elles sont mises dans des bacs standards en plastique opaque. L'ancienne méthode nécessitait un tri avant mise en sac car les éboueurs et les voisins pouvaient vérifier qu'il était bien fait. Maintenant, il est possible de mettre n'importe quoi dans les bacs.

Les cas de figure sont nombreux où la réalité n'est pas prise en compte, ce qui entraîne des difficultés.

## **DIFFICULTES**

### **Affronter le terrain**

Avant de tenir compte de la réalité, il faut la regarder, ce qui conduit à se confronter aux autres et à soi-même. En effet, le terrain renvoie des éléments inattendus et incertains même pour ceux qui ont une formation et une expérience étendues.

### **Dépasser les idées fixes**

On a vu l'importance des représentations dans la manière d'exercer le métier de consultant. Il en est de même de tous les métiers et de beaucoup de gens. Les convictions légitimes se trouvent parfois converties en idées fixes dont il est difficile de faire sortir surtout si la réalité est complexe.

### **Trouver des solutions et affronter la complexité**

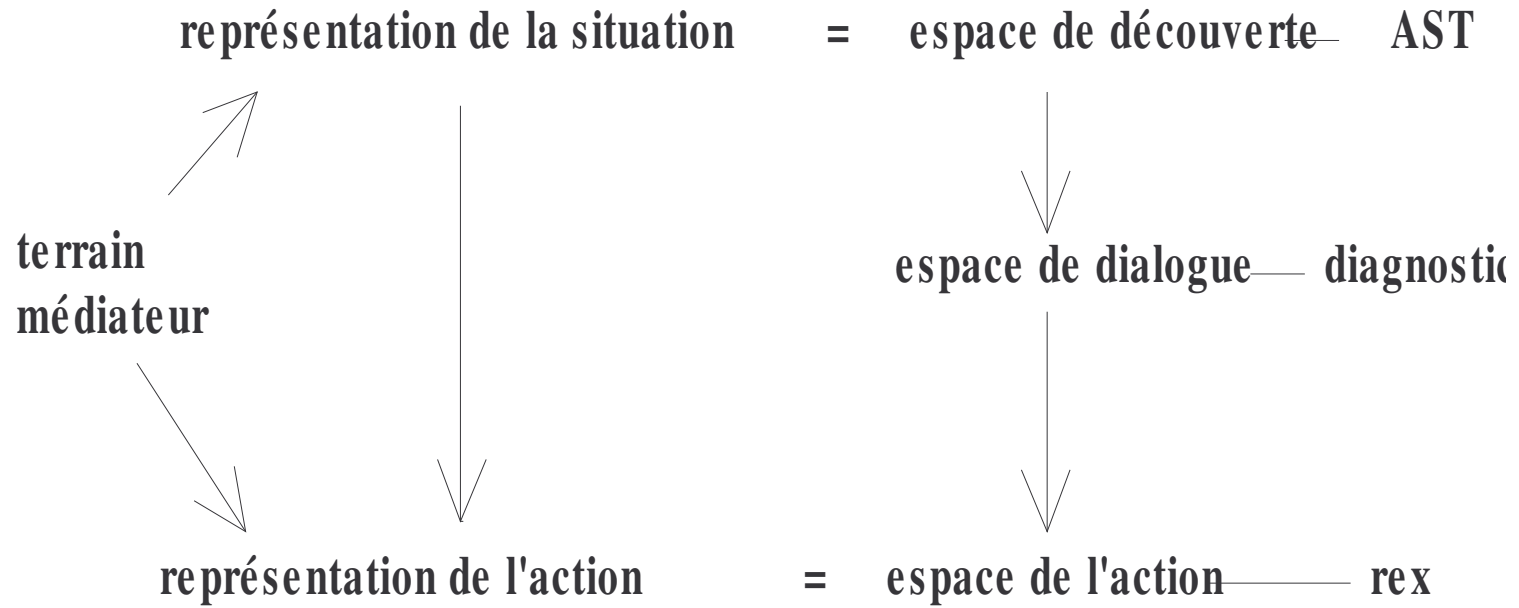
En effet, la réalité confrontée au projet conduit à des réflexions complexes. La connaissance fine de la réalité permet de savoir ce qui se passe et comment s'y prendre pour trouver des solutions et obtenir des résultats.

### **Passer de la mise en place à la mise en œuvre**

Nous arrivons maintenant au vif du sujet qui est au cœur de beaucoup d'interrogations. Certains dénoncent l'impasse des techniques managériales. D'autres font appel à des facilitateurs qui encouragent à passer plus de temps pour comprendre. D'autres décortiquent les composantes de l'agir ensemble, du facteur humain, de l'action.

La vraie réponse se trouve dans la démarche prise dans son ensemble où l'analyse des situations induit les leviers d'action et les solutions.

## SCHEMA





## SCHEMA

Ce schéma montre les deux manières de mener un projet d'organisation et de management.

La méthode classique consiste à réaliser un audit à partir d'un référentiel standard et à en déduire un plan d'action. Par la suite, l'ajustement se fait plus ou moins bien par les acteurs concernés.

La méthode suggérée fait un détour par les acteurs concernés. L'analyse des situations permet d'en avoir une représentation dans un espace de découverte. On commence par être dans l'étonnement, parfois l'émerveillement qui conduisent à construire un espace de dialogue où le terrain joue le rôle de médiateur. La méthode se déploie ensuite à travers le diagnostic, le pronostic et le travail sur les pistes d'action.

AST signifie analyse de situation de travail

REX signifie retour d'expérience

## **SOLUTIONS/EXEMPLES**

Réseau de gérontologie

Systemes d'information

Management des risques

Projets logistiques

Travail en PME

Mini exemples

## **SOLUTIONS/EXEMPLES**

### **Gérontologie**

Un travail dans le développement d'un réseau de gérontologie a permis de mettre en évidence des points importants concernant les thèmes de la singularité, du souvenir, du devenir. La singularité s'illustre par l'image du chat jaune qui trônait dans la chambre d'une personne en fin de vie dont les besoins étaient peu nombreux mais personnels. De ce travail se dégagait aussi une idée de productivité du social devant amener à se pencher sur les métiers des soignants.

### **SI**

Le système d'information est connoté technique alors qu'il est stratégique. Il est donc recommandé d'aborder le sujet par l'information, par l'intelligence économique. Il est toujours temps par la suite de parler de système d'information. Dans ce domaine il est bon de signaler qu'en dehors de l'informatique de masse il y a une informatique personnalisée comme pour les membres d'un club d'amateurs de café expresso en capsules.

### **Risques**

Dans ce secteur, il y a un grand déploiement d'outils et de méthodes pour prendre en charge tous les aspects de la question des cyndiniques aux amdec en passant par les dimensions psychologiques ou sociologiques. Cependant, il semble important d'ajouter la dimension management qui intervient en amont des situations à risques et qui incite « à prendre la main ». c'est une façon de réduire l'incertitude et d'y faire face.

### **Logistique**

Par le concept de supply chain on introduit l'idée de l'importance des flux et de la prise en compte globale de toutes les fonctions de la chaîne : stocks, transports, emballage, etc. On est tenté de s'appesantir sur les coûts des différentes fonctions et à échanger des idées sur les moyens de les réduire. Cette vision même a une approche limitée parce qu'elle marginalise la dimension humaine dans un monde où l'aléa domine. Il semble opportun d'aborder les problèmes de logistique par l'analyse des situations de travail qui sont clés.

### **PME**

Un exemple est décrit ci-après

# COMPARATIF

externe  
*représentation de l'action*

interne  
*représentation de la situation*

audit  
|  
plan d'action  
appel à expertises  
|  
mise en place

analyse de quelques  
situations de travail  
|  
caractéristiques  
|  
diagnostic  
|  
pronostic  
|  
pistes d'action  
|  
disruption  
/      \  
low cost      émotion  
|  
plan d'action  
|  
mise en oeuvre

*AVEC*

*AVEC  
ET PAR*

## COMPARATIF

Ce tableau met en regard la méthode classique où l'on intervient en externe à partir d'une **représentation de l'action** qui est le projet. Celui-ci est souvent réduit à son côté technique. Il va de l'audit au plan d'action pour aboutir à une mise en place. Cette méthode est plus ou moins participative mais on peut dire qu'elle se fait si possible AVEC.

La méthode proposée part de la **représentation de la situation** et donc intervient en interne.

L'exemple qui est derrière ce schéma est celui d'une exploitation viticole dont le gérant souhaite optimiser les activités (production de vin, négoce de vin, négoce de tonneaux et location de chambres d'hôtes) et dégager pour lui-même du temps libre. Le travail d'analyse aboutit à une quasi mission impossible sauf à faire une disruption. Côté vin, la disruption consiste à proposer une intervention « low cost ». Elle permet de mobiliser toutes les méthodes de production et de commercialisation les plus performantes pour profiter d'un bon rapport qualité/prix. La disruption côté chambres d'hôtes c'est-à-dire tourisme, est de développer la dimension émotion qui devient le mot clé en tourisme.

Le gérant de l'exploitation étant sup de co, il convient de lui proposer des prestations courtes et pointues qualitatives.

L'intervention se fait « AVEC ET PAR » c'est-à-dire que l'entreprise cliente est mise en action dès le départ et la mise en œuvre se fait en même temps par l'entreprise elle-même.

Disruption (voir plus loin) est un néologisme tiré de l'anglais et signifie rupture.

## **PASSAGE DE LA MISE EN PLACE A LA MISE EN ŒUVRE**

Rôle de la systémique

Disruption, abduction

## **PHILOSOPHIE ETAT D'ESPRIT**

Rapport au monde

Nouveau type de connaissances

Espace à explorer

## **PASSAGE DE LA MISE EN PLACE A LA MISE EN ŒUVRE**

### **Rôle de la systémique**

La systémique n'est pas loin lorsqu'on s'intéresse davantage à la relation qu'aux composants. C'est ce qui se passe dans le travail d'analyse de situation de travail où l'on analyse tous les éléments y compris la dynamique.

La systémique est aussi présente sur le versant des solutions en invitant à trouver la solution dans le problème. La disruption est un exercice qui est sous-tendu par la capacité à activer la pensée complexe et à manier les paradoxes.

Il s'agit dans cette méthode ici présentée de construire sur les différences. Celles-ci sont appréhendées dans le cours du travail et donnent les clés de l'action concrète. Cela est d'autant plus vrai qu'il y a la force d'une combinaison entre un point de vue interne de type rapport au monde et un point de vue externe de type regard d'expert.

### **Disruption/abduction**

Le passage de la mise en place à la mise en œuvre nécessite de se confronter au terrain mais aussi de mener des raisonnements divers. Grâce à Pierce, on connaît les différents modes d'inférence : induction, déduction et abduction. Disruption est un terme adopté par Jean-Marie Dru publiciste, auteur du livre « la publicité autrement ».

Chercher la solution dans le problème en matière de disruption c'est essayer d'échapper au conventionnel en cherchant une rupture. Plus simplement, c'est repérer les différences pour les dépasser comme par exemple : action/situation, singularité/masse, spécialiste/généraliste, urgence/programmé. Cet exercice est facilité par l'analyse des situations de travail et plus généralement par l'intelligence qui consiste à s'occuper de ce qui fait problème ou à rechercher ce qui peut arriver.

## **PHILOSOPHIE/ETAT D'ESPRIT**

### **Rapport au monde**

Réparer une mobylette donne un rapport au monde différent de ce que donne un travail administratif. Cette dimension se ressent en écoutant les autres, ceux qui savent dire ce qu'ils savent faire. L'effet bénéfique de cet exercice peut se combiner avec l'observation dans l'optique de l'œil écoute (de Claudel).

### **Nouveau type de connaissances**

Les connaissances sont au cœur des activités sous différentes formes. On fait souvent la différence entre la donnée, l'information et la connaissance. Mais il est un type de connaissances qui s'acquiert par le questionnement, par le raisonnement, en faisant. Les ingénieurs qui entrent chez Dyson, l'inventeur et le fabricant de l'aspirateur sans sac, commencent par faire un prototype en carton. La confrontation au terrain donne aussi ce genre de connaissances.

### **Espace à explorer**

Les chercheurs, les enseignants, les praticiens rencontrent dans leurs travaux une dimension qui leur échappe, lorsqu'on passe de l'objectif ou subjectif. Cet au-delà est désigné de différentes façons : confiance, responsabilité, espoir, rapport au monde, etc. Chaque manière d'exprimer cette zone de liberté ou d'inconnu mériterait d'être explicitée davantage.