

Jacques PANSARD

Le Conseil interne

Porter le changement
au sein de l'entreprise

DUNOD

Le Conseil interne

Consultez nos parutions sur dunod.com

Dunod Editeur, édition de livres, Microsoft Press, ETSF, Ediscience, InterEditions

Recherche OK

Édiscience
ETSF
InterEditions
Microsoft Press

Accueil Contacts

Interviews

Réinventer les
Rit : urgence !
Gilles Verrier

Ramesses 2008 :
exigez la nouvelle
formule !
Thierry de Montbrial

toutes les interviews
Club Enseignants
Inscrivez-vous!

Événements

Découvrez le [vidéoBlog](#)
Profession dirigeant

En librairie ce mois-ci

Développement personnel
et coaching : découvrez le
[NOUVEAU SITE](#)
[interEditions.com](#)!

les librairies

Sciences
et Techniques

Informatique

Gestion
et Management

Sciences
Humaines

Acheter Mon panier

Nouveautés - Nouveautés - Nouveautés - Nouveautés -

Bacchus 2008
Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole
Jean-Pierre Couderc, Hervé Hannin, François d'Hautville, Eberine Montaigne

Profession dirigeant
De la conception du changement à l'action
Gérard Roth, Michal Kurtyka

PYTHON
Petit guide à l'usage du développeur agile
Tarek Ziadé

150 petites expériences de psychologie du sport
pour mieux comprendre les champions... et les autres
Yvan Paquet, Pascal Legrain, Elisabeth Rosnet, Stéphane Rusinek

LES BIBLIOTHÈQUES DES MÉTIERS

Bibliothèque du DSI
Gestion industrielle
Métiers de la vigne et du vin
Marketing et Communication
Directeur d'établissement social et médico-social
Toutes les bibliothèques

LES NEWSLETTERS

Action sociale
Psychologie
Développement personnel et Bien-être
Entreprise
Expertise comptable
Informatique et NTIC
Industrie
Toutes les newsletters

bibliothèques des métiers newsletters Microsoft® Press ediscience.net expert-sup.com

Notice légale

Jacques PANSARD

Le Conseil interne

Porter le changement
au sein de l'entreprise

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2008

ISBN 978-2-10-053587-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

À l'occasion de la parution de ce livre, mes pensées iront tout d'abord à mes clients, dont certains se reconnaîtront peut-être à travers les cas présentés. Ce sont leurs projets et certaines de leurs initiatives qui ont permis cette réflexion.

Je tiens ensuite à remercier les professeurs et étudiants du Master spécialisé en Business Consulting de l'ESCP-EAP pour la richesse des idées qui balisent leurs cours et travaux de recherche, et qui ont inspiré certaines pages de cet ouvrage.

Merci à également à ceux qui ont accepté de participer à la relecture des projets successifs, en particulier Jean-Michel Maraval et Thierry Delarbre.

Merci enfin à toi Françoise pour ton soutien.

Jacques Pansard
www.pansard.net

Table des matières

Remerciements	V
Introduction : De quoi s'agit-il ?	1
1 Le constat : quelques cas vécus	7
Interphone ou les effets pervers d'un système d'information cloisonné et rigide	7
Le système d'information, enjeu de pouvoir : le cas Crediance	13
De l'art de faire du transversal en PME : le cas Meditec	17
Les nouveaux challenges des établissements publics : le cas Versad	20
Les enjeux « business » d'un grand projet système d'information : le cas Retcom	22
Une belle <i>success story</i> chez Assisco	26
2 Le projet : il faut un pilote dans l'avion	31
Le projet et l'entreprise : je t'aime, moi non plus	31
Projets de changement : quelle organisation ?	37
Intégrer la dimension multiprojets	57
3 Le consulting interne : pourquoi ?	61
Quatre axes de progrès	61
Les profils requis	74
Peut-on envisager d'externaliser de tels savoir-faire ?	78
4 Le consulting interne : comment ?	83
Regrouper les compétences pour plus de synergie	83
Des enjeux forts	88
Les impacts humains du projet	94
Application aux cas proposés	100
5 Le consulting interne : quelles méthodes ?	103
Gagner la confiance de ses clients	103
Apporter des méthodes	106

Développer les qualités humaines	120
Quelques outils	130
6 La mise en œuvre	135
Le changement dans une organisation professionnelle	135
Application au projet d'installation d'Entreprise Consulting	140
7 Un peu de veille pour conclure	151
Les nouvelles technologies, enjeu de l'innovation métier	151
Les synergies métiers/technologies	152
Le rôle croissant des directeurs de projet	154
L'importance de la gestion du changement	157
Développement du consulting interne	161
Conclusion : Acteur du changement, métier d'avenir	165
Annexe 1 : Les outils de gestion interne d'Entreprise Consulting	167
La fiche de suivi d'affaire	168
Le plan de charge sur 12 mois	170
Le <i>business plan</i>	172
La fiche d'évaluation de performance sur mission	174
Fiche d'évaluation individuelle annuelle	176
Annexe 2 : Quelques supports de gestion de projet	179
La fiche projet	180
Analyse de rentabilité	182
Le plan de changement	184
Fiche de suivi du portefeuille de risques	186
Bibliographie	189

Introduction

DE QUOI S'AGIT-IL ?

En biologie, le changement c'est la vie. L'évolution des espèces invite chacune de nos cellules à se transformer et se régénérer. Un changement naturel s'impose à tout être vivant, changement imposé auquel nul ne peut se soustraire : vieillissement, cycles des saisons, dérive des continents... La pensée bouddhiste illustre bien cet état des choses lorsqu'elle affirme que nos acquis ne sont qu'éphémères parce que tout n'est qu'impermanence.

Désireux de mieux maîtriser son destin, l'être humain amplifie cette loi naturelle, mobilisant son intelligence en quête d'un état futur, si possible « meilleur » que le présent. Il s'impose d'autres changements, à la poursuite d'un idéal, de valeurs, au nom d'une collectivité. La création de l'Union européenne en est une illustration. Mais ce que certains désirent est souvent refusé par d'autres. Ce changement-là est parfois source de conflits plus ou moins violents... C'est peut-être ce qui fit dire à Montaigne « le monde est un branloir pérenne ».

Tout comme les individus, l'entreprise subit une variété de changements de type réglementaire ou conjoncturel. Mais elle en désire ou s'en impose beaucoup d'autres : fusion-acquisitions¹, nouvelles implantations, lancement de nouveaux produits. L'entreprise moderne vit désormais en état de changement permanent.

La plupart de ces mutations induisent des adaptations de structures, de systèmes et de comportements. Voilà pourquoi elles méritent d'être réfléchies, organisées dans un plan d'action destiné à guider la réalisation de nouveaux outils, l'élaboration des règles du jeu pour fonctionner correctement dans l'état cible.

On appelle « projet » cette démarche d'élaboration progressive du nouveau cadre de fonctionnement. Le projet est indissociable de l'évolution que l'on s'impose.

1. En 2007, il y a eu une augmentation de 21 % du nombre de fusions/acquisitions à l'échelle mondiale par rapport à 2006 qui avait déjà été un excellent millésime.