

Résumé

La mondialisation implique pour les entreprises de s'adapter rapidement à un environnement changeant. La crise actuelle accentue cet effet et la concurrence s'accroît fortement.

Dans ce contexte, l'entreprise doit plus que jamais mettre ses compétences au centre de son activité et en faire le cœur de sa valeur ajoutée. Elle doit aussi communiquer sur ces compétences qu'elle recèle. Certaines entreprises l'ont bien compris et adoptent des stratégies agressives pour se valoriser tandis que d'autres prennent du retard sur ce difficile exercice de positionnement.

L'humain et la formation arrivent donc au cœur du « système entreprise », et c'est la maximisation des compétences de ses hommes qui fera la distinction d'une entreprise sur un marché et qui lui assurera une position de leadership.

L'entreprise doit donc évoluer. Certaines sont déjà en marche et changent leur structure organisationnelle, mais des écueils parsèment cette route. Certains choix stratégiques sont réalisés au détriment d'autres. Tout devient une question d'équilibre, difficile à trouver. Les modes de management se calquent sur l'évolution des contraintes et les nouvelles attentes des collaborateurs. La formation est placée au centre des attentes afin de réaliser ce nécessaire accroissement des compétences. Les outils viennent répondre à ces nouveaux usages et l'environnement de travail devient lui-même un vecteur de cette collaboration et de ces interactions au profit de la croissance de l'entreprise.

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons vu que dans un monde où la concurrence devenait internationale et où l'innovation était un facteur clé de succès de l'entreprise, il fallait que l'organisation adapte tant sa structure que ses modes de management afin de faire émerger une interaction entre les salariés et de fluidifier les échanges. Il en résultait une révolution sociale marquée par le fait que le pouvoir n'était plus dans la détention d'une information, aujourd'hui accessible par tous grâce aux NTIC, mais bien dans une capacité à générer des interconnexions au profit de la performance de l'entreprise.

Dans cette seconde partie de mémoire, certains des modèles étudiés précédemment sont mis au regard de mon expérience chez Eurogroup, premier cabinet de conseil indépendant français en Stratégie et Organisation, dans lequel je travaille depuis maintenant neuf mois.

A travers cette confrontation de la théorie avec la pratique, nous allons montrer comment dans le contexte actuel, les interconnexions et le savoir sont considérés ou non comme un actif clé par les entreprises et comment celles-ci adaptent leur organisation et leurs modes de management pour répondre aux nouveaux enjeux.

Faites de vos compétences un avantage compétitif fort

Soyez veilleur, soyez leader

L'adaptation, élément clé de la compétitivité

L'accélération que connaît l'évolution des marchés accentue la concurrence. Qui plus est, les frontières s'estompent et les règles changent (Friedman, 2006). Dans ce nouveau monde, l'immobilisme est un risque. Il faut résoudre les problèmes plus vite et mieux que les concurrents. L'entreprise se doit d'être agile, réactive et innovante. Les organisations doivent développer et exploiter leurs processus d'innovation afin d'être compétitif dans cet environnement en mutation rapide. (Bettis & Hitt, 1995).

La survie de l'entreprise est à ce prix et nombreuses sont celles qui n'ont pas su prendre le virage. Les écosystèmes évoluent toujours dans le temps mais ce qui est nouveau aujourd'hui, c'est la vitesse de ces changements. Dans ce contexte, ce n'est pas l'espèce la plus forte qui survit, ni la plus intelligente, mais celle qui s'ajuste le plus vite aux changements extérieurs. (Darwin, 1859) Voilà donc le défi de l'entreprise : s'ajuster le plus vite aux changements extérieurs.

Pour Eurogroup, cette accélération est flagrante. Non seulement la concurrence est de plus en plus accrue, mais les exigences des clients deviennent plus fortes. Ce phénomène s'est accentué depuis octobre 2008 avec la matérialisation des premiers impacts de la crise sur l'activité : les appels d'offres, moins nombreux, sont plus difficiles à remporter, d'une part en raison de la diminution des offres elles-mêmes, mais aussi car la dimension internationale des cabinets devient un atout majeur pour le client, qui évolue dans cet environnement où les frontières s'aplatissent. Eurogroup, à l'origine cabinet français, répond à cette demande des clients en développant un réseau de cabinets européens (Eurogroup Consulting Alliance) accroissant la pertinence du cabinet dans les réponses aux appels d'offre. Mais Eurogroup a du retard sur cette dimension internationale au regard de ses concurrents et met tout en œuvre pour le combler.

A l'instar d'Eurogroup, les entreprises s'adaptent pour répondre aux attentes des clients sur un marché de plus en plus tendu.

Le nécessaire travail de veille

On voit bien que pour faire face aux mutations rapides, une entreprise doit toujours être à l'écoute des dernières avancées et évolutions de son secteur, sur

chacun des axes suivants : clients, fournisseurs, concurrents, produits de substitutions et entrants potentiels. En somme, tout son environnement. (Porter, 1986). Cela signifie que le travail de veille et d'intelligence économique doit être une composante importante de l'activité de l'entreprise, afin de capter les tendances qui se dessinent voire même de les anticiper, grâce notamment à la perception des signaux faibles (Ansoff, 1975). Si l'entreprise ne fait pas se travail de mise à niveau et de prospective, ses concurrents le feront. Cela signifie qu'ils augmenteront leur avantage compétitif et qu'ils gagneront rapidement des parts de marché.

Pour un cabinet de conseil, l'activité de veille est primordiale. Il n'est donc pas surprenant de voir que certains grands cabinets sont dotés de structures spécifiques à ces travaux de veille. Eurogroup ne fait pas encore partie de ceux-là mais commence toutefois à se doter de moyens qui lui permettront de réaliser cette veille et ainsi de gagner en leadership sur le marché. Je suis arrivé au mois de mai en même temps qu'une nouvelle employée « fonction support » qui a eu comme objectifs non seulement d'étudier la pertinence d'abonnements à des bases de données de type Factiva, mais aussi d'inventorier et de communiquer autour des revues et publications

auxquelles certains employés sont abonnés, afin d'en faire profiter le plus grand nombre et ainsi de capitaliser sur le savoir contenu dans l'entreprise.

C'est en effet un minimum pour que les consultants soient à jour sur les tendances de leurs marchés. Jusque maintenant, c'était à l'employé d'aller chercher ces informations par lui-même et donc de se dégager du temps en dehors de ses missions pour réaliser ce travail. Mais on se rend bien compte que c'est un travail à temps plein que de capter ces signaux.

Ce travail de veille permet d'une part aux personnes de l'entreprise qui le réalisent d'être leaders à l'intérieur de l'organisation car elles auront cette avance sur les autres, et d'autre part à l'organisation toute entière d'être leader sur son marché, face à ses concurrents. C'est ainsi grâce à l'hétérogénéité de ses savoirs et de ses capacités que l'entreprise accroitra sa performance et son avantage compétitif afin de faire face aux nouveaux challenges sur les marchés (Grant, 1996).

Considérez vos employés comme la pierre angulaire de votre valeur ajoutée

Une capacité d'innovation au cœur de chaque collaborateur

Si la veille effectuée doit servir à faire monter en compétences les salariés afin qu'ils gagnent en pertinence devant les

clients, cela sous-entend que l'on croit (à juste titre) en leurs capacités de valorisation des informations qu'ils captent et en leurs capacités à les transformer en innovation. Beaucoup d'entreprises considèrent pourtant à l'heure actuelle que les capacités d'innovation sont l'apanage d'un nombre restreint d'individu (les créatifs et les personnes de la R&D). Cependant, on se rend compte dans nombre d'entreprises que tous les employés peuvent avoir de bonnes idées. Tous vos collaborateurs ont ainsi des capacités d'innovation, de créativité. Les administrations ont récemment pris conscience de ce potentiel d'innovation que les fonctionnaires ont, et j'ai ainsi eu l'opportunité de répondre à un appel d'offres public sur un projet d'innovation participative ayant pour objet la capitalisation des idées des quelques 5,3 millions d'agents de la fonction publique.

Au sein d'Eurogroup, cette capacité d'innovation des collaborateurs n'est pas encore capitalisée ni valorisée. J'ai à de multiples reprises proposé des innovations, simples à mettre en place et à un coût dérisoire, mais ces projets n'ont jamais vu le jour ni même été capitalisés afin de les inscrire dans des plans d'action à lancer au moment le plus opportun.

Nombreux sont les exemples de personnes ayant soumis comme moi des idées

pouvant accroître la productivité du cabinet mais qui n'ont pas abouti faute de stratégie d'innovation et d'outils de collecte des idées mis au service des employés.

L'employé au cœur de l'écosystème informationnel

Les cinq catégories du contenu de l'esprit humain identifiées par Ackoff montrent une hiérarchie dans l'information (DIKW), avec un principe d'échelle partant de la donnée pour aboutir à la sagesse (Ackoff R. L., From Data to Wisdom, 1989).

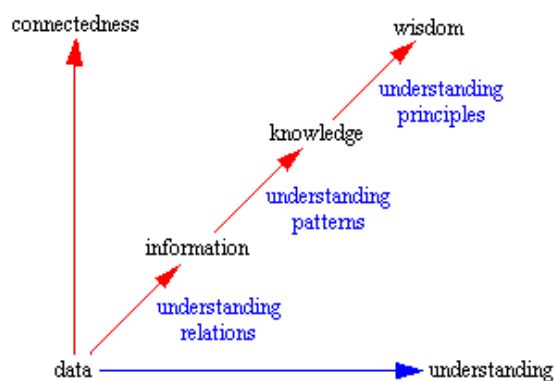


Illustration 1. Hiérarchie de l'information

D'après mon observation chez Eurogroup, cette hiérarchie montre des limites, car la réalité fait plus ressortir une interaction entre les catégories et non une relation en sens unique, pour aboutir non seulement à la sagesse mais aussi à l'innovation. De plus, l'homme est au cœur de cet échange et cette échelle ne peut donc fonctionner que si l'humain y est inclus.

Je proposerai donc un modèle dérivé de celui d'Ackoff. Son principe est simple : l'employé capte des données et en envoie dans l'environnement. Il transforme ces données en informations exploitables et s'enrichit par d'autres informations contenues dans l'environnement. Par sa volonté d'autoformation, il va transformer cette information en compétences qu'il va aussi afficher dans son environnement. En interagissant avec d'autres compétences d'autres employés et grâce à sa capacité de créativité il va générer de l'innovation. Cette innovation sera source de données et d'informations et aura fait monter en compétences l'employé au centre du système, réamorçant ce modèle vertueux.

On voit donc que ce modèle se fonde essentiellement sur l'interconnexion entre les barreaux de l'échelle d'Ackoff et non sur un enchaînement consécutif de ceux-ci, en ajoutant l'humain au centre du processus.

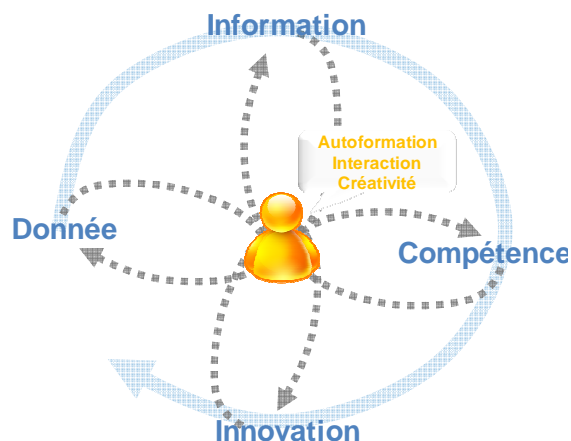


Illustration 2. L'employé au cœur de l'écosystème informationnel

Ce modèle a une importance cruciale dans le métier du conseil. En effet, ce qui fera la différence pour un client entre deux cabinets, c'est sa capacité à être générateur d'innovation (qu'elle soit managériale ou technique). Cela assurera en effet au client de se doter d'un modèle innovant et non désuet afin de prendre une longueur d'avance sur ses concurrents.

Communiquez sur vos compétences

Une fois que les collaborateurs de l'entreprise auront acquis des compétences spécifiques qui vont constituer le cœur de la valeur ajoutée de l'entreprise et son avantage concurrentiel, elle doit pouvoir faire la promotion de celles-ci. Cette promotion peut passer non seulement par des publications, mais aussi par la participation de collaborateurs à des colloques et conférences diverses, de préférence de haut niveau. Tous ces

événements sont autant de vitrines pour votre entreprise et donc un moyen de développement commercial mais sont aussi des sources de connaissance et d'information pour vos salariés, et par là même un moyen de formation.

Ayant repéré chez Eurogroup qu'il n'y avait pas de communication autour de telles conférences ou colloques, je me suis renseigné auprès du service de formation du personnel afin de savoir si la participation à ce genre d'événements pouvait entrer dans le cadre de budgets formation voire même développement. Mais les personnes rencontrées ne semblaient pas voir l'importance et l'intérêt que pouvaient receler ce genre d'événements.

Les clients sont plus demandeurs qu'avant d'une valeur ajoutée distinctive de la part des consultants. En effet, il y a quelques années un client ne pouvait trouver par lui-même l'information qui allait lui permettre de résoudre ses problèmes. Avec la démocratisation de l'Internet, il est devenu très facile de trouver rapidement l'information souhaitée. Le consultant doit donc montrer à ses clients quelle va être sa valeur ajoutée sur le sujet.

Les compétiteurs d'Eurogroup ont compris cette nécessité de se mettre en avant et de mettre en avant les compétences internes

de l'entreprise. Nous pourrions citer par exemple McKinsey, qui publie à travers sa revue *The McKinsey Quarterly* les vues et opinions de ses associés les plus réputés, donnant ainsi au cabinet une visibilité certaine sur les compétences qu'il possède. D'autres sociétés, comme Accenture, BCG ou encore Roland Berger, publient des podcasts sur internet, organisent de grands événements ou écrivent des articles dans des revues spécialisées afin de faire valoir leurs compétences. Eurogroup n'a certes pas encore une force de frappe suffisante, mais elle possède pour autant des compétences en interne qui mériteraient d'être valorisées par des moyens adéquats.

Devenez une organisation apprenante

Adaptez votre structure organisationnelle

Une structure pour répondre aux enjeux de performance

La structure doit suivre la stratégie de l'entreprise (Drucker, 1975). Si la stratégie est de favoriser l'interaction, la structure organisationnelle doit elle-même la favoriser. Nous avons vu dans la première partie de ce mémoire qu'une des structures les plus à même de répondre à ces enjeux

était la structure matricielle (Clark & Wheelwright, 1992).

Un cabinet de conseil pourrait s'apparenter à ce type d'organisation orientée projet (Turner & Müller, 2003). En effet, pour chaque mission, une nouvelle équipe est proposée, croisant des compétences fonctionnelles et des compétences sectorielles, accroissant la valeur ajoutée pour le client.

Mais Eurogroup ne rentre pas tout à fait dans ce modèle. En effet, pour que l'organisation soit réellement orientée projet, cela sous-entend que les compétences (fonctionnelles ou sectorielles) des personnes constituant l'équipe soient clairement identifiées et permettent le croisement attendu. Mais Eurogroup ne capitalisant pas sur les compétences de ses salariés et l'équipe se constituant plus par liens de connaissances, le croisement des compétences n'est pas réel, et la pertinence des personnes envoyées en mission peut en être parfois amoindrie.

En prenant un autre angle de vue, on se rend compte que les cabinets de conseils ont une structure pyramidale forte.

Certains cabinets segmentent en effet très fortement leurs offres et leurs équipes, ainsi un consultant du secteur retail ne contactera par son homologue du secteur

industrie même si le sujet de la mission est l'intégration d'une démarche lean (domaine typique de la production/logistique) dans les processus d'approvisionnement d'une chaîne de magasins. Chez Eurogroup, les consultants n'ayant pas d'étiquette sectorielle, il semble facile pour eux de faire valoir leurs compétences fonctionnelles dans n'importe quel secteur.

La structure adoptée semblerait donc propice à un croisement de compétences.

Le décloisonnement sans perte de visibilité sur les compétences

L'objectif est d'acquérir par un modèle organisationnel la capacité à faire émerger l'innovation à partir des interactions des collaborateurs. La capacité à créer de la collaboration entre les sous-systèmes de l'entreprise est un élément pour que l'entreprise soit performante et gagne en leadership (Galbraith J. , 1973).

Mais cette volonté de décloisonnement et de mise en place d'interaction peut aussi nuire à l'entreprise car installe un manque de visibilité des compétences des salariés.

Chez Eurogroup, l'entreprise était historiquement structurée en « pôles », et chaque nouvel employé postulait et était affecté à un pôle particulier. Il y a 3 ans, Eurogroup a réalisé un décloisonnement, en supprimant les pôles et en ne gardant

que cinq structures aux frontières floues appelées « marchés », permettant d'identifier le domaine de compétence sectorielle principal des personnes du Management Group. Aucune mention n'est faite de ces marchés aux nouveaux employés. Il en résulte un plus grand brassage des consultants, qui ne sont plus recrutés pour un pôle en particulier Mais qui peuvent bouger entre les marchés et donc interagir avec des personnes de culture et connaissance très différentes.

Le management s'est donc adapté à ne plus avoir son vivier de consultants attirés, mais ce modèle a cependant une limite.

Jusqu'à présent, l'identification des compétences majeures se faisait par cette affectation dans un pôle (un consultant dans le pôle Banque était nécessairement bien formé à la comptabilité et à la finance). Depuis la suppression des pôles, aucun système de management des compétences n'a été mis en place. Personne n'a donc de visibilité sur les compétences d'un consultant, et celui-ci peut se voir proposer une mission de mise en place d'une place boursière à Madagascar alors qu'il est issu d'une formation d'ingénieur et que son domaine de prédilection est la logistique. Le décloisonnement n'est donc pas nécessairement une bonne chose si un système de management des compétences

ne prend pas le relais. Tout est donc une question d'équilibre entre un décloisonnement et une conservation de l'identité des collaborateurs.

Managez autrement

Le manager de demain, un créateur d'interactions

Pour se décompartementaliser, l'entreprise doit non seulement adapter sa structure organisationnelle mais aussi faire évoluer ses modes de management et ses outils (Galbraith J. R., 1971).

Les managers doivent s'inventer une nouvelle manière de manager. Leur objectif doit ainsi être de créer des interactions entre les employés, afin que de cet échange en sorte un enrichissement mutuel qui augmentera la compétitivité de l'entreprise (Hamel, 1998)

Aujourd'hui le management chez Eurogroup reste très traditionnel. Nous avons vu que l'organisation conservait une forte hiérarchie, et les modes de management s'en ressentent. Cette hiérarchie se décompose en plusieurs niveaux : Consultant, Consultant Senior, Supervising Senior, Manager, Directeur et enfin Associé. La progression dans l'entreprise est fonction essentiellement de l'ancienneté et dans une moindre mesure des compétences. Et il n'est pas possible de « sauter » un échelon. On voit que cette

structure met peu en avant les compétences des employés. Le pouvoir provient de l'expérience et de l'ancienneté acquise et la place laissée à la créativité et à la capacité d'innovation est moindre.

Par ailleurs, le Management Group (du grade de manager à celui d'associé) ne s'est pas défini comme mission de favoriser les interactions. Les évaluations de ce Management Group se font uniquement sur leur capacité à générer du chiffre d'affaires et donc à gérer leurs projets dans les contraintes de temps, périmètre, risque ressources et qualité imposées.

Le management a donc encore des progrès conséquents à réaliser pour s'adapter aux enjeux actuels

Les enjeux intergénérationnels

D'ici trois ans environ, quatre générations de travailleurs évolueront en même temps au sein des organisations (Strauss & Howe, 1991). Il semble évident qu'entre ces générations, les habitudes et le besoin en management a évolué. Cependant dans la majorité des entreprises les anciens modes de management persistent et ne s'adaptent pas aux spécificités des nouvelles générations

La première génération est la génération de baby boomers, née avant 1960 et qui va bientôt partir à la retraite. La deuxième,

appelée génération X, a vécu les grandes évolutions sociales post 1968 et a connu les prémices d'Internet. C'est celle des personnes nées entre 1960 et 1875. La troisième est la génération Y (1976-1994), génération qui a connu la mutation vers les nouvelles technologies (généralisation de l'informatique et de l'Internet, apparition des téléphones mobiles, des MP3). La quatrième et dernière génération, la génération Z, née à partir de 1995 est la génération qui a toujours baigné dans cet environnement technologique.

L'évolution a été tellement rapide entre ces générations que l'on se doute que les attentes en terme de management sont complètement différentes. Le manager doit donc savoir gérer cette dimension intergénérationnelle et adapter en conséquence son mode de management. Mais il n'est pas aisé de réaliser ce changement, car une incompréhension de la part des managers actuels des attentes des générations suivantes est flagrante.

Cette incompréhension a pour risque de générer des conflits. Selon une étude BusinessWeek auprès de 4000 lecteurs, les tensions générationnelles sont mentionnées comme faisant partie du top 6 des questions cruciales qui impacteront les lieux de travail dans les prochaines années. Chez Eurogroup, où la hiérarchie est fortement marquée, on voit survenir déjà

maintenant de nombreuses discordes entre managers et jeunes consultants.

Les nouvelles générations veulent plus de responsabilités et plus rapidement, veulent être associées aux décisions stratégiques de l'entreprise.

Ils ont par ailleurs une maîtrise parfaite des outils informatiques et utilisent chez eux des outils pour interagir avec d'autres personnes et pour s'autoformer. Chez Eurogroup 85% des consultants et consultants séniors sont sur des réseaux sociaux de type Facebook ou LinkedIn. Il paraît ainsi impensable qu'au sein de l'entreprise ils ne puissent avoir accès à des plateformes leur permettant d'échanger avec leurs collègues. Le management ne voit en effet pas l'apport que pourrait avoir ce type d'infrastructures pour la performance de la société.

La prise de conscience de cette nécessaire capacité à mettre en relation des personnes et faire émerger l'innovation et la valeur ajoutée de ces interactions n'est donc pas encore assimilée chez Eurogroup et sans doute dans bon nombre d'entreprises. Il est vrai que cela demande un effort et une remise en question importante, mais peut-être vaut-il mieux faire ce travail à un moment où le « clash générationnel » n'a pas encore eu lieu, plutôt que de devoir attendre une révolution sociale.

La mesure de la performance intellectuelle

Depuis quelques années, certaines recommandations sont faites pour intégrer la connaissance au sein du capital immatériel intangible des sociétés, et ainsi s'inscrire dans le bilan des entreprises.

Avant de réussir à faire cette valorisation financière des compétences et des interactions dans l'entreprise, il faut pouvoir donner aux managers des outils pour mesurer ces deux dimensions et ainsi identifier les marges de progrès et les leviers potentiels pour accroître la performance intellectuelle de l'entreprise.

Il est ainsi possible de mesurer le savoir de l'entreprise par le nombre de publications réalisées par les collaborateurs. Il est aussi possible d'évaluer le nombre d'heures passées par jour par un employé pour se tenir au courant des dernières tendances sur son domaine. Combien sont abonnés à des revues papier ou en ligne ? Combien ont été interviewés pour témoigner de leur expérience dans un domaine particulier ? Combien utilisent des outils pour optimiser leur veille ?

On se rend bien compte par la réponse à ces quelques questions si une organisation est apprenante ou si elle s'appuie uniquement sur ses acquis. C'est au management de mettre en œuvre ces indicateurs, de piloter la performance

intellectuelle et de s'adapter aux nouveaux besoins des collaborateurs dans une logique de construction de compétences à valeur ajoutée pour l'organisation.

Dotez-vous d'outils et techniques adaptés à vos besoins de formation

Les nouveaux besoins en modes de formation

L'objectif étant d'innover en se basant sur les compétences des employés, il est nécessaire d'accroître celles-ci afin de leur donner toutes les clés de l'innovation.

L'accroissement des compétences ne peut se faire que par un apprentissage, par la pratique (mises en situation, confrontation avec des milieux étrangers à l'employé) ou par la théorie (formation/autoformation).

La formation/éducation consiste pour une personne à acquérir des connaissances dans une démarche de transmission de savoir de la part du formateur. On se rend compte par cette définition que la formation nécessite une adéquation entre le temps disponible par le formateur et par la personne formée. Pour un cabinet de conseil comme Eurogroup, cela pose problème. En effet, un consultant doit avoir une très grande mobilité et flexibilité.

L'organisation apprenante doit donc prendre en compte ces contraintes afin d'être performante.

L'autoformation est un moyen d'apprentissage utilisant les capacités d'autonomie de l'apprenant (Dumazédier, 2002).

Eurogroup souhaite que ses collaborateurs soient mobiles. Du jour au lendemain ils peuvent être envoyés pour des missions de longue durée partout dans le monde. Par ailleurs, ils doivent pouvoir adapter leurs agendas en fonction des contraintes qui se présentent, pour toujours répondre aux attentes des clients.

Ce discours de mobilité est actuellement en contradiction avec la volonté du service formation de l'entreprise de pouvoir planifier à l'avance la participation des consultants aux diverses formations proposées. Il est ainsi très mal vu d'infirmer sa participation à une formation deux semaines à l'avance sans avoir une lettre d'appui de son associé. Ce double discours contradictoire montre l'incapacité actuelle à adapter un modèle de formation aux besoins des collaborateurs.

En plus de ce besoin de mobilité, les employés sont généralement réticents à participer à ces formations car le contenu ne colle pas au plus près de leurs attentes. Niveau trop bas, trop élevé, non pertinence des intervenants, mode « cours en amphithéâtre » ne permettant pas d'échange et d'enrichissement mutuel,

nombreuses sont les raisons de démotivation des employés qui ne se forment plus et n'enrichissent donc plus la valeur ajoutée de l'entreprise. L'entreprise se retrouve donc dans une configuration critique qu'elle doit faire évoluer pour redonner le goût et les moyens à ses collaborateurs de se former et donc de gagner en pertinence, et ainsi de faire progresser le cabinet tout entier.

Il faut donc trouver des moyens de formation innovants répondant aux besoins et contraintes des salariés. Le mode de formation idéal serait une formation rapide, sur mesure, disponible à n'importe quel moment et n'importe quel endroit.

L'adéquation des outils à ces usages et contraintes

La première question à se poser pour mettre en place des outils dans l'organisation est de savoir à quel usage l'outil doit répondre. Un outil n'est pas une fin en soi mais simplement un moyen d'atteindre un objectif. Nombreuses sont les missions de conseil où le consultant considère l'implémentation de l'outil comme étant le facteur clé de succès majeur du changement organisationnel. Il est vrai que les technologies de l'information peuvent influencer les pratiques et permettre de faire évoluer les modes de fonctionnement, mais le principal changement doit toutefois se faire

sur la culture de l'entreprise avant de s'attacher aux outils (Thomas H. Davenport, June 1997). Si un outil est mis au service de la culture de l'entreprise et répond effectivement à un usage demandé, les utilisateurs n'auront aucun mal à se l'approprier et à l'utiliser. Ce sont les notions « d'utilité perçue » et de « facilité d'utilisation perçue » qui entrent en jeu dans cette acceptation (Davis, 1989)

L'entreprise doit donc se demander à quoi l'outil doit répondre. Ici, l'usage demandé par un consultant est de pouvoir s'autoformer et de pouvoir interagir facilement avec ses collaborateurs, tout en prenant un minimum de temps pour réaliser ces tâches.

Des outils simples comme les SLATES (search, linking, tagging, authoring, extensions, signals) (McAfee, 2006) sont déjà en œuvre dans certains cabinets de conseil afin d'automatiser les fonctions de veille et de réduire le temps consacré par les employés à cette recherche d'information pertinente et à ce besoin d'interagir. Chez Eurogroup, aucune des six composantes SLATES n'est mise en œuvre, en partie du fait de l'inexistence d'un intranet permettant de fédérer et de réunir les hommes et les connaissances.

Nous avons vu que les contraintes inhérentes au consultant et à prendre en

compte dans la sélection d'outils adéquats sont la mobilité et le peu de temps disponible pour se former ou interagir. Les outils doivent donc être mobiles et proposer des alternatives « courtes » pour le temps de formation.

Ce besoin de mobilité de la formation va avoir tendance à s'accroître avec l'apparition des équipes virtuelles (Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998). Chez Eurogroup, cette dimension n'est pas encore très présente, contrairement à d'autres cabinets comme IBM Global Services. Chez IBM, si une équipe n'a pas nécessité à se rencontrer physiquement pour travailler efficacement, les collaborateurs ont la possibilité de travailler à partir de chez eux en utilisant des outils adéquats. Chez Eurogroup, la culture est plus traditionnelle et la présence sur le lieu de travail est requise, en dépit du temps perdu dans les transports en commun, par exemple pendant les jours de grève des transports en commun parisiens.

La volonté affichée par Eurogroup de se positionner dans les prochaines années en tant que cabinet international va toutefois faire apparaître au sein du cabinet les quatre caractéristiques des organisations virtuelles : dispersion géographique, dépendance électronique, dynamisme structurel, diversité nationale (Gibson & Gibbs, 2006). Eurogroup va donc devoir

réfléchir à la mise en place de ces outils qui pourront répondre à ces nouveaux usages afin de se donner les moyens de réussir et de gagner en leadership.

L'environnement de travail comme vecteur de collaboration

C'est l'interaction entre plusieurs personnes qui détiennent des connaissances complémentaires qui fera émerger l'innovation et créera de l'innovation. On se rend alors compte que si l'entreprise ne donne pas les moyens matériels à ses employés pour échanger et interagir, il en résulte un appauvrissement.

Outre les outils, il convient aussi de baigner le collaborateur dans un environnement favorisant l'interaction et l'échange. C'est là que l'on peut se rendre compte des limites par exemple des équipes virtuelles. En effet, on sera dans le cas des équipes virtuelles plus facilement en relation avec des personnes de notre réseau, c'est à dire des personnes qui ont des sujets de travail communs aux nôtres, des centres d'intérêt similaires ou une même tâche à accomplir. L'enrichissement mutuel sera donc moindre. La rencontre physique, non prévue, d'acteurs de compétences différentes et complémentaires sera un atout majeur pour la pollinisation croisée des compétences et la génération de l'innovation. L'environnement de travail doit donc

faciliter cet échange. Il faut donc trouver les moyens favorisant la communication.

Sur le site GDF SUEZ, entreprise auprès de laquelle je réalise une mission de conseil pour le compte d'Eurogroup, rue de la Ville l'Evêque à Paris, l'architecte a eu l'idée, pour favoriser les échanges entre personnes, de parsemer le bâtiment d'escaliers en colimaçon, larges et ouverts, faisant le lien entre les étages, et véritables lieux d'échanges entre des directions totalement différentes. De nombreux espaces d'interactions autour de machines à café sont aussi répartis dans tous les bâtiments, et les discussions y vont bon train. Chez Eurogroup, c'est le dernier étage de la tour qui fait office de lieu d'échange, avec un café gratuit et en accès libre, qui est le lieu de rencontre privilégié.

Un des moyens qui devient de plus en plus utilisé par les entreprises pour créer des liens et des interactions non seulement entre les employés d'une même entité mais aussi avec des employés d'entités de culture complètement différente est la colocation. Le principe est de faire cohabiter au sein d'un même bâtiment ou espace des entreprises différentes (non concurrentes) qui par l'interaction entre leurs salariés, enrichira les compétences et générera de l'innovation. La frontière de l'entreprise est donc en train de s'étendre vers des interactions extra-

organisationnelles permettant un accroissement de la performance de l'entreprise. (Greiner, 1998)

L'enrichissement intellectuel de l'entreprise permet d'accroître la compétitivité de celle-ci et de se constituer un avantage concurrentiel fort. Mais cette démarche nécessite des ajustements dans l'entreprise, tant au niveau de la structure organisationnelle que des modes de

management et des outils mis à disposition des collaborateurs. A l'image d'Eurogroup, les entreprises semblent actuellement avoir pris conscience de l'enjeu de ces transformations mais n'ont pour autant pas réussi jusqu'ici à mettre en œuvre tous les changements nécessaires. Le changement managérial est celui qui provoquera le plus de remous et sera le plus difficile à amener, mais qui sera cependant l'élément clé d'une mutation réussie.

Table des illustrations

Illustration 1.	Hiérarchie de l'information	6
Illustration 2.	L'employé au cœur de l'écosystème informationnel.....	7

Bibliographie

- Ackoff, R. L. (1989). From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis* 16 , 3-9.
- Ansoff, I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, vol XVIII, n°2 , 21-33.
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The New Competitive Landscape. *Strategic Management Journal* 16 (Special Summer Issue) , 7–19.
- Clark, K. B., & Wheelwright, S. C. (1992, Spring). Organizaing and Leading “Heavyweight” Development Teams. *California Management Review* , pp. 9-28.
- Darwin, C. (1859). *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. London: John Murray.
- Davis, F. D. (1989). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results. Doctoral dissertation. *Sloan School of Management, MIT* .
- Drucker, P. F. (1975, Fall). New templates for today's organizations. *McKinsey Quarterly* .
- Dumazédier, J. (2002). *Penser l'autoformation, société d'aujourd'hui et pratiques d'autoformation*. Lyon: Chroniques sociales.
- Friedman, T. L. (2006). *The World is Flat*. Farrar, Straus & Giroux Press.
- Galbraith, J. R. (1971, Feb). Matrix Organization Design – How to combine functional and project forms. (B. Horizons, Éd.) 14, pp. 29-40.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly* , 51.
- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* (17), Winter Special Issue , 109-122.
- Greiner, L. E. (1998, May-Jun). Evolution and revolution as organizations grow. (H. B. Review, Éd.) 76, pp. 55-68.
- Hamel, G. (1998). *Opinion Strategy Innovation And The Quest For Value*. Sloan Management Review.
- McAfee, A. P. (2006, Spring). Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT Sloan Management Review* , 47 (3), pp. 21-28.

Porter, M. (1986). *L'avantage concurrentiel*. Paris: InterÉditions.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations*.

Thomas H. Davenport, L. P. (June 1997). *Information Ecology*. Oxford University Press.

Townsend, A., DeMarie, .., & Hendrickson, A. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive* , 12 (3), pp. 17-29.

Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1) , 1-8.