

**Expertise CAO et Conseil
Organisationnel :**
-diagnostic
-precautions
-gestion du changement

Christian de Buhren

Conseil en Organisation - Management de projet
France

Dans un bureau d'architectes ou un bureau d'études, le choix d'un logiciel d'informatique graphique n'est pas sans incidences sur l'organisation du travail. On constate, à titre d'exemple, que l'autonomie des utilisateurs augmente en même temps que la coordination des activités par le dirigeant est rendue plus difficile. Pour augmenter son avantage concurrentiel, des changements dans le mode de gestion de l'organisation doivent être mis en place.

Construite dans l'esprit des normes ISO 9000 (normes internationales sur le management et l'assurance de la qualité) nous vous proposons une méthodologie pratique d'intervention. Un produit directement opérationnel élaboré sur la base d'une haute compétence technique et de savoirs acquis en organisation d'entreprises.

Expertise CAO et Conseil Organisationnel

INTRODUCTION

Le présent article professionnel s'adresse en priorité aux architectes, bureaux d'études, et PME qui ont tous en commun d'être équipés de logiciels d'INFORMATIQUE GRAPHIQUE.

Non que je me refuse de proposer un savoir-faire aux grandes entreprises (je suis intervenu à deux reprises à France Télécom dans le cadre d'une expertise sur le logiciel de STAR INFORMATIC puis dans le cadre d'une intervention de conseil en organisation), mais bien parce que les dirigeants des grosses entreprises regardent souvent avec envie **la capacité d'adaptation et d'innovation** de leurs pairs des PME.

C'est cette vitalité et ce dynamisme des PME, orchestrés par des "personnalités", alors même que ces structures ont peu recours au conseil, qui me prètent à penser qu'il existe des dirigeants pour se persuader que si **le changement**, en tant **qu'adaptation aux mutations** de l'environnement économique et social, est nécessaire pour la croissance voire la pérennité de l'entreprise, il est complexe à mettre en oeuvre et demande l'intervention de spécialistes.

Cet article à donc pour vocation, en déroulant un argumentaire, de suggérer une intervention d'expert-conseil basée sur une expérience constituée simultanément:

-d'une haute compétence technique en informatique graphique (expertise)

-de savoirs acquis en organisation d'entreprises (conseil)

La difficulté de toute prestation intellectuelle réussie, de type intervention de conseil en entreprise, réside dans la matérialisation d'un immatériel.

La crédibilité de la profession souffre du trop grand nombre de marchands d'illusions, alors même qu'il faut proposer un **apport** tangible, délivrer un **produit**.

Les normes internationales sur le management et l'assurance de la qualité (ISO) rassemblent la somme de l'expérience et des connaissances diverses acquises et éprouvées par des experts du monde entier et fournissent un cadre méthodologique rigoureux à une nouvelle approche du management.

Ma propre activité de conseil s'inspire de la méthode comme de l'esprit de ces normes dont des extraits¹ serviront de "leitmotiv" tout au long de

¹ et tout particulièrement de la norme intitulée "Gestion de la qualité et éléments de système qualité, lignes directrices pour les services" (norme 9004-2).

cet article professionnel. Il est en outre proposé en annexe un ordinogramme d'intervention en six phases pour accompagner le changement, tant en ce qui concerne l'expertise en informatique que la dimension de conseil en organisation.

I) L'EXPERTISE EN INFORMATIQUE GRAPHIQUE

1er: UN EXPERT. POUR QUOI FAIRE ?

“L'expert est essentiellement centré sur les problèmes techniques que lui soumet le client (.) Il cherche à fournir au système client le plus d'idées, de solutions ou de recommandations possibles (.) Le conseiller expert cherche à influencer le client dans le choix de la solution qu'il croit personnellement, de par sa compétence, la plus valable”.¹

Lorsque vous avez investi dans votre logiciel, étiez vous bien certain que c'était celui-ci qu'il vous fallait et non un autre? N'aviez vous pas été confronté à un problème de choix vécu comme plus ou moins aléatoire?

Quand à la dépendance vis-à-vis du vendeur: comment savoir s'il cherche à vous sur-configurer, alors que la vitesse d'obsolescence du matériel suppose au contraire de considérer le premier achat comme une configuration d'initiation?

Certains fournisseurs ne proposaient-ils pas une “super affaire”, alors que l'expérience a montré qu'il s'agit rarement de proposer un système correspondant aux besoins?

Bref, qui avait les cartes en main?

G. LOVEMAN, professeur au MIT, étudia soixante départements informatiques de vingt grandes entreprises industrielles entre 1973 et 1984. Sa conclusion est nette: *“l'investissement en informatique a eu peu ou pas du tout d'impact sur la productivité du travail, car, ou bien les gains présumés étaient illusoires, ou bien ils étaient annulés par d'autres inefficacités”*².

En d'autres termes il s'agit d'une part de vérifier l'adéquation besoin / produit -ce qui suppose une réflexion préalable sur la stratégie globale de l'agence à moyen terme- et d'autre part de s'interroger sur les incidences que fournit l'outil sur l'organisation du travail.

Les entreprises devraient consacrer du temps et prévoir dans leur budget une assistance adaptée: lors de l'achat et de la mise en place d'un système informatique, puis afin d'assurer un suivi organisationnel et technique.

¹ Y. BORDELEAU. La fonction de consultant auprès des organisations. Ed. Agence d'ARC inc. Ottawa 1986. p 15

² In J. BRILMAN. L'entreprise réinventée. Les Editions d'Organisation. Paris 1995. p 237

Jusqu'à 300 KF une configuration complète, c'est une erreur de management de se tromper, d'autant qu'il faudrait également prendre en compte les effets pervers et difficilement chiffrables, tels que la discrédibilité d'un système CAO (méfiance tenace vis à vis de la technique, perte à long terme de création de potentiel) ou l'influence psychologique sur les utilisateurs (sentiments d'incapacité ou de précarité de la fonction).

2eme: LA PHASE DE DIAGNOSTIC

Lors d'une intervention de conseil, la première opération consiste à établir un diagnostic sur trois points: la corrélation entre l'avoir (la configuration) et le savoir, les connaissances théoriques et pratiques des utilisateurs du système, les méthodologies appliquées (l'expérience montre que si les connaissances sont réelles, les méthodes sont rarement optimisées dans le sens de la productivité).

La corrélation entre avoir et savoir.

Lors de votre premier achat vous avez fait appel à une personne de l'extérieur qui vous a guidé dans votre choix et vous avez opté pour une configuration de base, voire même acheté du matériel d'occasion. Un an plus tard, après avoir bien peiné, le logiciel donne satisfaction, la productivité s'améliore et vous avez "vendu" à vos clients l'amélioration sensible de la qualité de vos services.

Il est à ce propos difficile d'évaluer le retour sur investissement d'un marketing bien compris, mais se trouver légitimé dans ses choix **par le client** est un critère fondamental, nous en verrons plus loin la raison, dans la décision de poursuivre l'amélioration de sa configuration.

Cependant, les connaissances acquises et la dextérité prètent à penser aux utilisateurs que l'outil à disposition est bien lent, qu'il est édité beaucoup plus de plans que prévu, et que vous trouvez souvent les utilisateurs béats devant le traceur à plume. Il est donc temps d'opter pour une nouvelle configuration, le savoir acquis allant au delà de ce qu'offre l'outil.

Dés lors faut-il changer de matériel à court terme ou non et pour quelle configuration?

Et **quelle crédibilité accorder aux utilisateurs?** Dés que la structure compte une dizaine de personnes le dirigeant ne travaille plus sur le logiciel et ce sont les utilisateurs qui "revendiquent".

Les connaissances théoriques et pratiques.

Il n'y a ici pas de règles générales : chaque utilisateur de chaque entreprise est un cas particulier. Mais ce n'est pas ce qu'il y a de plus

difficile dans le cadre d'une expertise, du moins pour la pratique, l'expérience et les nouvelles versions améliorant avec le temps la rapidité d'exécution et la connaissance des commandes dans leur rentabilité optimale. Ceci étant, il existe toujours des "**trucs et ficelles**" qui font défaut.

En ce qui concerne la théorie, j'ai très souvent constaté que les manuels d'utilisation avaient une fonction décorative dans les bureaux. Rares sont les utilisateurs qui ont pris la peine, suite à la formation contractuelle parfois liée à l'achat du logiciel, de les lire ou même de les parcourir, le sempiternel et supposé décisif argument étant le manque de temps.

Mauvais argument qui confond les moyens et les fins : la gestion du temps est un principe fort de l'analyse organisationnelle.

Or ces ouvrages sont une mine dans laquelle il faut savoir puiser. Nombres de questions trouvent leurs réponses dans tel ou tel manuel, à tel ou tel chapitre.

Les méthodologies et procédures

Il n'existe pas une Méthodologie mais des méthodologies, selon l'entreprise et ses besoins, le degré d'urgence ou même la capacité d'invention de l'utilisateur. **Les bonnes méthodes ont en commun de gérer le travail de manière simplifiée** (transposition de la règle des 20 / 80) **et reproductible** : reproduction à travers un même niveau, d'un projet ou d'un répertoire à un autre, dans la gestion et l'utilisation de la bibliothèque, du 3D au 2D, et d'un utilisateur à un autre.

Les procédures décrivent, par écrit, les méthodes à utiliser dans le processus de prestation et doivent être particulièrement vigilantes à la codification des **échanges d'informations aux interfaces** des activités individuelles.

La formation

De l'analyse des connaissances et des méthodes découle une proposition afin de **satisfaire les besoins en formation**. Besoins souvent exprimés par la carence en connaissances théoriques comme par la perte en qualité qu'induisent nécessairement les formations par transmission successive du savoir (X apprend à Y qui apprend à Z qui apprend...)

Je voudrai faire remarquer que les formations que dispensent les fournisseurs suite à la réalisation d'une vente, si elles suffisent à prendre en main l'outil, sont très largement insuffisantes pour permettre aux

nouveaux utilisateurs de se servir du logiciel de manière satisfaisante, tant en matière de productivité que dans la mise sur pieds de méthodes de travail pertinentes.

Et ce d'autant qu'ils seront soumis à la pression de l'encadrement qui ne comprendra pas pourquoi, avec ce fabuleux outil à l'utilisation duquel ils ont été formés, les utilisateurs n'arrivent pas rapidement à sortir des plans vite et bien.

Communication et autonomie: Nous aborderons au chapitre III cet aspect fondamental.

La responsabilité de la conception

Qui fait quoi, où et comment ? comment sont déterminées les tâches et les fonctions ? Qui planifie, prépare, valide le processus de conception architecturale, définit les procédures et contrôle leur mise en oeuvre? Questions apparemment de banale évidence mais qui conditionnent le bon fonctionnement d'une entreprise. Or l'expérience montre que l'introduction d'un système informatique s'accompagne rarement d'une mise à plat de ces questions dont le caractère prioritaire s'accroît pourtant avec l'incidence qu'a l'outil sur l'organisation.

C'est par ce type de réflexion que nous entrons de plain-pied dans l'analyse d'une organisation d'entreprise.

“Les responsabilités de la conception doivent être attribuées par la direction qui doit en outre s'assurer que tous ceux qui participent à cette conception ont conscience de leurs responsabilités (.) Prévenir des défauts à ce stade est moins coûteux que de les corriger.”¹

II) CAS PRATIQUES

Un phénomène sorti de son contexte perd beaucoup de son sens: l'introduction puis la pérennité d'un système CAO ne relève pas seulement d'une simple dimension technique propre au bureau dessin, mais s'inscrit dans l'organisation même de l'entreprise et de ses déterminants relationnels et humains. Dès lors, la nécessaire lecture **globale du fonctionnement de l'entreprise** pour s'attaquer aux causes racines des problèmes et des dysfonctionnements s'impose dans une stratégie de changement.

C'est cette dimension systémique de l'entreprise qu'il s'agit de prendre en compte à la lumière des cas pratiques. L'informatique graphique demeure le dénominateur commun à l'ensemble des cas, mais s'efface en devenant prétexte à l'analyse organisationnelle.

Nous verrons ensuite dans une troisième partie une approche générique des changements suggérés, changements opératoires dans deux cas pratiques exposés ci-dessous et qui serviront d'exemples.

¹ ISO 9004-2, 6.2.2

Les trois cas présentés sont tous **des cas réels** rencontrés lors de missions qui m'ont été confiées.

Cas n°1

“Les processus de création sont plus souvent chaotiques qu'ordonnés, faits de petits pas, davantage basés sur la coopération que sur les relations de pouvoir. Ceux qui dirigent les processus en tenant compte de ce désordre ont davantage de chances de réussite que ceux qui prétendent mettre de l'ordre dans ce même processus en le structurant davantage”¹

L'adjoint du PDG d'une entreprise industrielle employant 120 personnes m'appelle afin de savoir s'il est valable d'éditer un métré directement à partir de leur logiciel d'architecture. Mission apparemment classique. Rendez-vous est pris pour informations complémentaires... et je me retrouve autour d'une table à déjeuner avec le PDG et son adjoint, un membre du bureau dessin, un métreur, le responsable de la fabrication ainsi que celui des achats et approvisionnements.

J'avoue n'avoir strictement rien compris ce jour là au discours interne au groupe qui débattait en hyper technicien sur son activité, tentant de faire la part des choses entre ce qui était possible, souhaitable, idéal mais peu réaliste, l'organisation qu'il fallait modifier dans la foulée, etc... le tout avec des arguments parfois contradictoires.

Lorsque la parole me fût donnée, fort perplexe, je fis remarquer que les besoins n'étaient pas clairement déterminés: que voulaient-ils faire et pourquoi, quelles informations le métré devait fournir et donc quels étaient les composants techniques à créer, avait-on mesuré les incidences sur l'organisation ...bref qu'il s'agissait de conduire une réflexion pour structurer les idées et sur laquelle je puisse m'appuyer pour déterminer une faisabilité, un planning et des coûts.

L'adjoint du PDG me dit alors qu'il n'avait pas le temps de s'en occuper mais qu'il me confiait la mission dans un premier temps de conduire cette réflexion. La mission complète me prit six mois et alla bien au delà de la demande initiale relevant de la seule expertise technique.

J'apprenais à connaître l'entreprise et son langage technique en allant auditer les métreurs puis le bureau de dessin. J'établissais les besoins, puis la faisabilité d'un lien entre le logiciel d'architecture et le système informatique que possédaient les métreurs, enfin montais une bibliothèque technique. J'assurais une formation complémentaire et modifiais les bibliothèques graphiques. Je conseillais l'entreprise dans l'achat de stations puissantes après avoir constaté que le bureau de dessin, malgré la compétence des utilisateurs, tardait à fournir la production en plans (divergence entre avoir, savoir, besoins). J'apportais

¹ J.B QUINN. L'entreprise intelligente p 350-351. Dunod, Paris 1994.

ma contribution à l'amélioration des méthodes et à la qualité. Enfin je satisfaisais les commerciaux (et par la même et surtout, les clients) en éditant par un surcroît de travail tout à fait marginal des plans couleurs moins techniques et plus parlants, puis le personnel de chantier par des plans correspondant à leurs besoins réels.

Mais au delà de ce que j'ai pu faire et être autorisé à faire dans cette entreprise, le plus remarquable fut le contexte et l'entreprise elle-même dans laquelle cette mission s'est déroulée.

L' Adjoint du PDG me demandait simplement de lui rendre un rapport hebdomadaire précisant ce que j'avais vu et constaté durant la semaine et quels étaient mes préconisations pour supprimer les dysfonctionnements ou mettre en oeuvre des changements appropriés. Après validation, j'avais liberté d'aller et venir où et quand je le voulais pour peu que je me fusse assuré au préalable que je m'inscrivais dans le rythme de l'entreprise sans le perturber.

L'entreprise connaissait peut-être en tout et pour tout trois niveaux hiérarchiques. Personne n'avait de titre officiel et tout le monde était apporteur d'idées. Les équipes de chantier s'autogéraient autour de "check-list" et contrôlaient elles-mêmes la qualité et le respect des objectifs, faisaient remonter l'information sur les erreurs de fabrication pour en déterminer l'origine et apporter les correctifs nécessaires.

Il n'y avait pas de syndicats, l'entreprise n'a jamais connu de grève, et le PDG laissait porte ouverte à ceux qui avaient d'éventuels griefs à faire valoir. L'ensemble du bureau dessin déjeunait une fois par mois avec le PDG, chacun apportant des idées et des critiques, et il en était de même avec tous les services ou tout groupe informel à constituer pour résoudre un problème particulier.

On trouve, dans la dynamique organisationnelle de cette entreprise, une bonne part des fondamentaux édictés par la norme 9004-2 et un exemple dont peuvent s'inspirer de nombreuses structures.

Cas n° 2

“Le changement est avant tout une question d'individus. Pour qu'une organisation puisse se transformer, il faut que chacun soit capable de penser, de sentir ou d'agir différemment”¹

En 1993 le cabinet X me contacte pour assurer la formation d'un de ses salariés et simultanément la réalisation dans les meilleurs délais de l'APD d'une maison de retraite.

¹ J.D DUCK. Le changement une question d'équilibre. L'Expansion Management Review. p 40. Printemps 1994

Ce cabinet possédait deux stations de travail depuis deux ans mais travaillait tout en 2D, ne sachant pas utiliser le 3D, et ce malgré la formation procurée par le fournisseur du logiciel.

Ils abattaient un travail colossal -et impressionnant- en 2D, mais avec une productivité nulle car ce logiciel 2D n'est vraiment pas ce que ce fournisseur a inventé de mieux dans son existence (et jusqu' à ce que son tout récent produit 2D nous démontre le contraire).

La formation fut assurée et l' APD réalisé dans les délais.

Trois mois plus tard, le cabinet X m'appelait pour étudier l'opportunité d'achat de nouvelles stations.

L' organe de presse du fournisseur (janvier 95) m'informe que M.L, la personne formée, s'est vu remettre un traceur à jet d'encre pour avoir remporté le 10eme prix lors du concours international qu'il a organisé ¹.

En 1996 le cabinet me rappelle. Ayant embauché un métreur, il s'agissait de déterminer avec lui la faisabilité d'un métré automatique puis de créer les bibliothèques techniques; établir des procédures et de nouvelles méthodologies avec les utilisateurs, nécessairement impliqués par ce changement.

Puis une enquête de satisfaction client m'était confiée afin de mesurer les forces et les faiblesses de l'agence.

Le rapport d'enquête permit à l'agence de cerner ses points faibles et présentait les préconisations pour mettre en oeuvre le changement. Ce rapport fut transmis sans modification ni amendement aux clients ayant participé à cette démarche qualité, ainsi qu'aux salariés de l'agence. Enfin, le cabinet adressa à ces clients une "lettre d'engagement" par laquelle il s'obligeait à résoudre rapidement les dysfonctionnements mentionnés au rapport.

Dans l'introduction du présent article, je parlais de la capacité d'adaptation et d'innovation, du dynamisme des PME orchestré par des "personnalités". En voici un exemple flagrant, dont le courage manifesté dans la prise de décision impressionna positivement les clients impliqués.

Cas n° 3

¹ Je profite de cet article pour féliciter M.L et sa Direction, ainsi qu' un autre de mes "anciens élèves" F.D, dont le document fait la "une" du STAR NEWS d' avril 95, pour son 13eme prix obtenu lors de ce même concours.

“Si vous ne savez pas où se trouvent les gens qui dépendent de vous, c’est certainement bon signe: cela veut dire qu’ils ont dépassé les limites de la fonctionnalité, qu’ils sont chez des clients, etc.”¹

Le cas d’un Cabinet qui fonctionnait avec le seul dirigeant, Mr J.B, assisté de manière sporadique par son épouse pour les tâches de secrétariat.

Le contrat portait sur la saisie d’un lycée 1200 dans le cadre d’une réhabilitation.

A la première minute du premier jour, il me fournit les clés de son agence, les coordonnées du proviseur et de l’intendant, et il était parti sur ce fait générer autrement plus de valeur ajoutée en visitant des clients, des partenaires sur un projet, des entreprises sous-traitantes...que s’il était resté à l’agence à gratter lui-même son projet !!!

Je devais donc travailler seul: je remplissais mon contrat en toute sérénité, me déplaçais au lycée autant que de besoin, répondais au téléphone et gérais ses rendez-vous en l’absence de son épouse, fournissais les coordonnées où l’on pouvait le joindre en cas d’urgence .

Je voyais aller et venir des dessinateurs, des architectes (rarement les mêmes), pour travailler un jour ou deux à l’agence et qui tous collaboraient avec lui sur le projet X, Y ou Z.

Lui-même faisait quelques rares apparitions pour coordonner les informations, savoir si tout se passait bien, noter ses rendez-vous et repartait dans la foulée.

Les choses se sont si bien passées que j’ai eu le temps, pour les délais et les coûts prévus au contrat, de saisir en plus un bâtiment de 60 logements!

Une première lecture de ces trois cas montre très clairement que, si un logiciel graphique est un superbe outil technique, cela n’est pas suffisant en soi pour qu’une entreprise devienne réellement performante. Il faut y rajouter une dimension nécessaire: un choix de management résolument orienté vers l’avenir et une organisation “ad hoc”

III) ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Le rôle du consultant

¹ T. PETERS. L’entreprise libérée p 161. Dunod, Paris, 1993.

“Le conseil “facilitateur” est axé sur la démarche par opposition au contenu (...) Il veut aider le client à résoudre ses problèmes en lui montrant comment comprendre les processus d’interaction sociale qui existent dans l’organisation (...) Le conseiller postule que le problème se situe à un niveau dynamique complexe, et guide le client dans l’exploration de cette dynamique. Il aide ce dernier à mieux situer sa propre expérience dans l’ensemble du vécu organisationnel. De plus, le conseiller fait le postulat que le client est sensibilisé, peut apprendre par la suite cette démarche et peut transférer cet apprentissage dans son activité quotidienne”.¹

Nous avons donc opéré un glissement progressif du rôle de l’expert à celui du consultant. A ce stade il n’est plus question d’expertise technique, mais bien d’aider, de guider, **de transmettre**, à l’image du passage du témoin dans une course de relais.

Ceci ne peut se faire qu’en partageant, en construisant une compréhension réciproque. Nul ne peut prétendre être capable de supporter et résoudre tous les problèmes du monde (ici de l’entreprise) à lui seul : humilité et modestie sont des clés de réussite dans une intervention de consultant. Cette compréhension suppose un “changement du plan de référence” (j’utilise le terme à dessein, puisqu’il est également une terminologie technique de logiciels) qui demande souvent la force et le courage pour une nouvelle lecture, tant du système relationnel à l’intérieur de l’organisation que du positionnement stratégique de l’entreprise.

“Il incombe à la direction la responsabilité d’établir une politique relative à la qualité du service et à la satisfaction de la clientèle. La mise en oeuvre réussie de cette politique dépend de l’engagement de la direction vis à vis de l’élaboration et du fonctionnement efficace d’un système qualité.”²

1er: UNE APPROCHE DE L’ORGANISATION INTERNE

L’incidence de l’outil informatique sur l’organisation

“L’enjeu du changement en PME tourne souvent autour de cette dialectique entre différenciation (des fonctions, des compétences, des modes de relations internes) et intégration (partage des responsabilités, polyvalence, relations informelles et directes).³

La coordination des activités dans les petites structures est assurée par le supérieur hiérarchique, voire par le chef d’entreprise lui-même. Et cela jusqu’à un certain seuil où se pose le problème de la saturation du dirigeant.

L’entreprise s’organise en divisant le travail de manière verticale ou horizontale. La hiérarchie joue alors un rôle de conseil technique et d’assistance dans la définition du travail.

¹ Y. BORDELEAU. La fonction de consultant auprès des organisations p 15. (opus cité)

² ISO 9004-2, 5.2

³ PME: Les logiques du changement . p 15. Le Mensuel de l’Anact. janvier 1995

Schéma au demeurant classique, mais l'introduction d'un système informatique complexe rend délicate cette **différenciation issue de la division du travail**. En même temps que cette nouvelle technologie laisse **plus de marge de manoeuvre et augmente l'autonomie** par rapport aux contraintes hiérarchiques, elle est aussi beaucoup plus gourmande en informations de tous types et **exige une aide** de la hiérarchie.

Or dans le contexte qui nous intéresse, si la hiérarchie (ou le chef d'entreprise) connaissait le processus de production dans le cadre classique de la planche à dessin, l'outil informatique la plupart du temps l'a dépossédé de cette dimension d'expertise, tant en ce qui concerne son rôle de conseiller technique que celui de coordinateur des activités, par le fait même de son ignorance technique relative au logiciel (méconnaissance des procédures et des délais de production).

Considérant dès lors son incapacité, il aura tendance à déléguer (d'où l'accroissement de l'autonomie et de la marge de manoeuvre), en fait d'abandonner toute volonté de contrôle, et ce d'autant plus facilement qu'il aura investi -parfois beaucoup- dans l'outil miracle qui produira mieux et plus vite, alors même que l'outil procure aux utilisateurs une dépendance accrue à l'information, l'aide, l'assistance, et entraîne une forte demande de convivialité.

Selon le mode de management en vigueur, le professionnalisme et le comportement de l'utilisateur ou du service utilisateur, celui ci pourra au mieux s'accrocher à l'assistance technique, dans le cadre de contrats de maintenance, comme à une bouée; s'isoler et se renfermer seul contre tous, ou pire s'instaurer en véritable contre-pouvoir: les services informatiques dans les grosses structures sont fréquemment un Etat dans l'Etat.

Travailler par projet oblige à échanger l'information, à créer la communication nécessaire tant pour la hiérarchie qui restaure un contrôle, que pour les salariés qui se trouveront valorisés par une expression possible dans un cadre formel.

“ L'entreprise est un système ayant pour finalité l'accomplissement de son projet. Le management a pour rôle de mobiliser les forces de l'entreprise (...) Chacune des personnes qui composent le système entreprise est un être doué de compréhension, d'initiative, de créativité, capable d'apprécier les encouragements et sensible aux reproches comme à l'indifférence. Le rôle des cadres et des dirigeants est de guider, aider, éduquer, encourager l'auto-contrôle et l'exercice de la responsabilité, en même temps que de contrôler ce qui se fait sous leur responsabilité.”¹

¹ Concepts généraux des normes internationales ISO 9000

Travailler par projet

Toute entreprise qui se veut efficace devrait travailler par projet, et la nature même des activités de l'architecture ou des bureaux d'étude s'y prête fort bien: les cas 1 et 3 en ont fourni la démonstration.

Travailler par projet c'est, dans le cas d'un projet d'architecture, **réunir sous l'autorité d'une personne désignée l'ensemble des intervenants qui concourent à sa réalisation.**

Le groupe de projet pourrait comporter, en fonction de la structure et du moment: un architecte, un coordinateur technique ou la personne qui se charge des appels d'offre, un représentant d'une entreprise sous-traitante, le dessinateur chargé de la saisie des données et le client ou son représentant...

N'avez vous jamais remarqué que les bonnes idées surgissent lors de réflexions entre client, fournisseur et vous-mêmes?

Les groupes de projets se créent dès qu'un besoin s'en fait sentir (résoudre un ensemble de dysfonctionnements..) et se défont dès le problème résolu, "empruntent" des compétences spécifiques (un consultant extérieur par exemple) et se réunissent en comité restreint ou séance plénière selon l'ordre du jour.

Travailler par projet permet de valoriser ses compétences-clés, à savoir des capacités détenues par chaque membre de l'organisation, se renforçant mutuellement, et que la concurrence aura du mal à plagier puis à dépasser. Il faut aujourd'hui considérer les salariés comme un actif qui doit être développé plutôt que de les identifier à des coûts à comprimer.

“ La qualité (quelquefois dite “qualité totale”) consiste en la mise en oeuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer la qualité de ses produits ou services, l'efficacité de son fonctionnement, la pertinence et la cohérence de ses objectifs. Cette définition fait apparaître une dimension stratégique, en faisant référence à des objectifs. “¹

La valeur est générée par la matière grise

“Microsoft n'a qu'un seul actif stable: l'imagination humaine”²

¹ Concepts généraux des normes internationales ISO 9000

² F. MOODY. New York Times Magazine. 25 août 1991

2eme: UN REGARD PORTE SUR L'EXTERIEUR

LE CONTEXTE

“La crise est dans nos têtes (...) La richesse des Français n’a jamais été aussi élevée, le P.I.B a augmenté de plus de 60% depuis 1975. Nous vivons une crise de mentalités, de comportements et d’organisation. Elle vient du fait que nous voulons entrer dans le XXI eme siècle avec les institutions et les habitudes héritées de l’après-guerre”.¹

L’activité économique et l’emploi en mutation

Vouloir proposer et accompagner le changement n’est pas un effet de mode: nous sommes entrés de plain-pied dans “**l’éphémère permanent**”, pour lequel l’enjeu n’est pas seulement de s’adapter (s’adapter c’est suivre avec retard) mais d’anticiper, de développer des réflexions autour de ses compétences-clés pour instruire un avantage concurrentiel durable.

L’activité-même de l’entreprise est mutante sous les coups de boutoirs conjugués des nouvelles technologies, de la tendance à la tertiarisation de l’économie, et de l’âpreté de la compétition (la terminologie en est “globalisation de l’économie” ou “mondialisation des marchés”).

Mutant également l’ancien modèle de l’emploi à plein temps: (annualisation, flexibilité, partage du travail...)

Il faut cesser de croire que tous ces mouvements ne sont qu’une adaptation conjoncturelle susceptible de rétablir le status quo ante, mais que **nous sommes bien dans un contexte de mutation structurelle** qui se confirme de jour en jour. Il n’est que de lire la pléthore d’ouvrages qui paraissent sur le sujet pour constater que, sur le fond, tous les auteurs s’accordent sur ce point.

LA PORTEE

se concentrer sur son métier et externaliser

“la politique qui consiste à préférer la production-maison représente le chemin le plus direct pour arriver à l’inefficacité généralisée.”²

Après les années 70/80 qui ont vu une politique de diversification se propager tout azimut, on constate aujourd’hui un mouvement de balancier inverse consistant à **se concentrer sur ce qui est le coeur de**

¹ M. GODET. Le grand mensonge. sous titré: L’emploi est mort vive l’activité p 15. Fixot, Paris, 1994.

² T. PETERS. L’entreprise libérée p 279. (opus cité)

son activité, son “métier”, dans un souci d’adaptation permanente au marché et afin d’organiser de manière flexible les ressources de l’entreprise.

Parallèlement s’est développé un vaste mouvement **d’externalisation des tâches** identifiées comme n’appartenant pas au métier. **Gravitent** alors autour de l’entreprise et de ses dirigeants des spécialistes aux compétences rares, des sous-traitants, des prestataires de services, jusqu’aux emplois précaires situés au confins de la nébuleuse, selon la théorie des cercles concentriques.

Quel est le métier d’un architecte, l’activité d’un bureau d’études ? De l’administratif ou du secrétariat, de la comptabilité, du suivi de chantier ou de la coordination technique ? Editer des plans ?

Question délicate. Et tout cela peut (ou pourra de plus en plus) être confié à l’extérieur. Pour la simple et bonne raison, nous l’avons vu, que ce n’est pas là que se crée la valeur (illustration avec le cas 3).

Faire l’économie de cette analyse hypothèque la création d’un avantage concurrentiel durable. Se concentrer sur son métier permet d’entretenir l’entreprise sur les axes majeurs de la qualité (le client en est le juge de paix) des coûts, du temps ou de la flexibilité.

Nous l’avons vu avec le cas 3, le fait de s’entourer d’un réseau de partenaires extérieurs n’est pas lié à la taille de l’entreprise. Externaliser permet de réduire la durée du cycle de création, d’autant plus qu’il y a plusieurs sous-traitants. Cela permet de rester léger, “agile”, prêt à répondre dans l’instant avec un nouveau groupe de partenaires à une sollicitation imprévue.

Et quand vous constaterez la morosité du marché, il est plus simple “d’alléger” le nombre de ses fournisseurs ou l’activité à leur donner que de revenir sur les orientations prises en terme d’emploi ou d’investissements effectués en interne!

Quand aux logiciels graphiques, les prestataires ont logiquement fleuri ces dernières années (pour le meilleur comme pour le pire). Dès lors, la difficulté est de débusquer les meilleurs.

Le télétravail existe et va se développer de manière exponentielle : ordinateurs, fax, téléphones sous toute leurs variantes, centres de polyvalence équipés de terminaux pour assurer les tâches de secrétariat, de permanence téléphonique, éventuellement de traduction...

Et l’on peut aujourd’hui pour 15 000 Frs environ modifier en temps réel et de Paris, un plan sur votre station grâce aux interfaces RNIS-NUMERIS... quitte à partager l’investissement avec votre sous-traitant : il se battra ensuite pour vous donner la plus complète satisfaction..

une révolution copernicienne: le client au centre de toute chose

“ La qualité d’un produit (bien ou service) est son aptitude à satisfaire les besoins de ses utilisateurs.

Le système qualité a pour finalité première la satisfaction des clients et utilisateurs des produits de l’entreprise. Cette finalité est prioritaire car ce sont ses clients qui font vivre l’entreprise. ”¹

Nous avons déjà pu constater que cet article est émaillé de références au client. **Il doit être l’alpha et l’oméga de toute votre stratégie.** Nous sommes passés avec la “crise” d’une logique de la demande à une logique de l’offre. Ainsi qu’on le veuille ou non, le client pousse l’entreprise à mettre en place de nouvelles méthodes d’organisation ou de management : zéro défaut, zéro délai, le juste-à-temps, assurance qualité, qualité totale, certification ISO 9000, etc...

Ainsi la qualité d’une prestation ne réside pas dans ce que **vous** jugez comme bon mais dans ce que **le client perçoit** comme l’être, même à travers des notions aussi subjectives que le goût. Il s’agit de raisonner autour de ses besoins, de ce qui est important pour lui car, de fait, nous jugeons tous la qualité d’une prestation en fonction de ce que nous **attendons** d’elle.

Trop d’architectes, “Hommes de l’Art”, ont une fâcheuse propension à considérer que ce qui est bon pour eux est bon pour le client. Ils se sentent souvent investis d’une mission éducative et civilisatrice: transmettre l’esthétique au vulgum . Philosophiquement ont-ils sans doute raison, mais il s’agit là d’un “débat interne” intéressant fort peu l’économie de marché. Face au client, il faut savoir écouter.

Combien d’architectes ont effectués une enquête de satisfaction-client pour évaluer les attentes et les besoins, en quoi et pourquoi leur réalisation a été jugée bonne ou mauvaise ?

“La communication avec les clients implique de les écouter et de les tenir informés. Les difficultés de communication ou d’interaction avec les clients, y compris les clients internes, doivent faire l’objet d’une attention vigilante. Ces difficultés fournissent d’importantes informations dans les domaines susceptibles d’amélioration du processus de prestation de service.”²

“L’évaluation par le client est la mesure absolue de la qualité du service (...) Il est rare que les clients fassent spontanément part de leur appréciation. (...) Les clients mécontents cessent souvent d’utiliser des services ou de les acheter sans donner les raisons qui aurait permis d’engager les actions correctives.”

¹ Concepts généraux des normes internationales ISO 9000

² ISO 9004-2, 5.5.2

Savoir construire une équipe, choisir et conserver son personnel

“La valeur réelle d’une société ne se trouve pas dans les actifs physiques qu’elle possède, mais bien dans son potentiel humain, ses bases de données, ses compétences dans la maîtrise d’une organisation, les images qu’elle représente, les systèmes qu’elle maîtrise, et enfin dans les alliances qu’elle tisse”.

“Chaque membre du personnel de l’organisme constitue l’une de ses ressources les plus importantes. Ceci est particulièrement vrai dans un organisme de service où le comportement et la façon de faire des individus ont une influence sur la qualité du service.”

Il n’est de richesses que d’hommes. Nous avons commencé à aborder le sujet au chapitre traitant du travail par projet: faire adhérer et partager l’information, créer du consensus. Apporter de la valeur pour un dirigeant c’est aussi se concentrer sur les motivations, l’ambiance de travail, assurer un rôle de conseiller technique.

Attribuez des responsabilités et de l’autonomie à votre personnel, laissez-les aller jusqu’à leur propre limite de compétences, Donnez-leur la possibilité d’aller au contact du client. Ce sont les ingrédients indispensables pour que se crée **la confiance réciproque**: elle est d’une nécessité absolue. Dans le cas 3, le seul contact que j’avais eu avec le dirigeant avait été téléphonique, et la confiance fut pourtant accordée d’emblée.

Enrichissez leur compétence et vous saurez les retenir. Distribuez des primes aux méritants, écoutez-les s’ils suggèrent d’enrichir le matériel

FIGUUR

informatique existant et **apportez-leurs** des explications si vous devez différer un investissement.

Canalisez leur énergie et leur travail sur les deux objectifs fondamentaux que sont les besoins du client et les objectifs de productivité.

Et si vous devez recruter, ne considérez pas “l’assignat” du diplôme et les références comme des fins en soi. Il est infiniment plus avantageux de former un “combattant” sans diplôme que de recruter un orgueilleux qui en est bardé. Regardez plutôt la personnalité de celui qui est en face de vous, son potentiel de progression, la diversité de son expérience, son imagination et sa créativité, ses attitudes et son comportement.

CONCLUSION

“Tel est sans doute le défi de cette fin de siècle: comment faire évoluer des conceptions, des modes d’organisation du travail issus de deux siècles de développement à base d’industrie classique dominante, avec comme référence la grande entreprise hiérarchisée élevée au rang d’institution? Difficulté supplémentaire: aucun modèle n’existe. Il faut donc inventer ces nouvelles conceptions du travail. Se contenter d’imiter quelque modèle connu n’apporterait que déconvenues”.¹

Dans le contexte contemporain, il faut savoir bouger, appliquer la flexibilité à ses propres schémas de pensée, se persuader comme l’affirme T. Peters que la seule garantie d’échec, c’est de ne jamais essayer.

Je vois se ruer la critique sur ce type d’engagement : que faites-vous de la gestion, du bilan, du compte d’exploitation ?... C’est **également** fondamental. Mais la bonne marche d’une entreprise ne se limite pas aux rapports (souvent conflictuels) avec le banquier pour être économiquement performante.

Alors qu’est-ce-que la performance ECONOMIQUE ?

C’est **à la fois un résultat immédiat** (votre banquier vous en sera gré): productivité, autofinancement, rentabilité, compétitivité actuelle, **auquel s’ajoute la création d’un potentiel**: produit nouveau, comportement de perfectionnement permanent (c’est bien le sens de la démarche qualité), des technologies nouvelles, la compétence des hommes qui composent l’organisation.

C’est inscrire l’entreprise dans le temps et **assurer sa pérennité** qui est le moteur de mon action.

¹ P. MORIN La grande mutation du travail et de l’emploi. p 26. Les Editions d’Organisations, Paris, 1994.

Management moderne - management modeste: Soyons ouverts et valorisons le ferment créatif des personnes qui nous entourent. J de ROSNAY dans l'Homme Symbiotique écrit que les nouvelles valeurs du XXI eme siècle seront la solidarité, le respect de l'environnement, l'éducation (l'altérité) l'harmonie et l'équilibre.

D'ailleurs Quinn, triple lauréat du Mc Kinsey award, référence absolue en matière de consulting et par ailleurs fort lucide, dit qu'il n'y a qu'une chose qu'il ne faut pas sous-traiter: son âme.

BIBLIOGRAPHIE

REVUES ET ARTICLES

Le Mensuel de l'Anact. janvier 1995. PME: Les logiques du changement.

Economie et Statistiques. numéro 271-272 (1994) consacré aux PME.

L'Expansion Management Review. Le changement une question d'équilibre. Printemps 1994.par J.D DUCK, vice-président du Boston Consulting Group à Chicago

Le Monde Initiatives. Encart du mercredi du journal Le Monde. particulièrement ceux datés des 15 et 22 mars, 12 et 19 avril, 17 mai 1995

La revue Star News Users éditée par STAR INFORMATIC S.A

OUVRAGES DE REFERENCE

AFNOR Gérer et assurer la qualité sous titré Qualité et efficacité des organisations. Ed. AFNOR Ouvrage collectif. 2 tomes. 5eme édition 1994

BORDELEAU Yvan. La fonction de consultant auprès des organisations. Ed. Agence d'ARC inc. Ottawa 1986. Enseignant à l'université de Montréal. Psychologue-Conseil auprès des organisations.

BRILMAN Jean. L'entreprise réinventée. Les éditions d'organisation. Paris 1995.Directeur international du Groupe CEGOS, Président et Vice Président de sociétés

CROZIER Michel. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer. Interéditions, Paris, 1995.Théoricien des Organisations. Sociologue, Psychologue et consultant.

GODET Michel. Le grand mensonge. sous titré: L'emploi est mort vive l'activité. Fixot, Paris, 1994 .Professeur au CNAM, chaire de Prospective industrielle et consultant.

MORIN Pierre. La grande mutation du travail et de l'emploi.. Les Ed. d'Organisations, Paris, 1994 Professeur à l' IAE, Maître de conf.. à l'IEP de Paris et consultant.

PETERS Tom. L'entreprise libérée. Dunod, Paris, 1993. Dirige le Tom Peters Group. Ancien consultant chez McKinsey.

QUINN James Brian. L'entreprise intelligente. Dunod, Paris 1994Professeur au Dartmouth College. Triple lauréat du McKinsey Award.