

Danièle Penneroux
Patrice Stern

Cas de consulting commentés

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

EYROLLES



Table des matières

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

Cas de consulting commentés

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

Table des matières

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

Cas de consulting commentés

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

Table des matières

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

Cas de consulting commentés

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

Table des matières

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