



Inventeurs de possibles

Le cahier des principes d'actions

Nous ne pratiquons pas ce métier par hasard. Nous ne le pratiquons pas dans un groupe tentaculaire et anonyme, à l'éthique indéchiffrable et au contrôle de gestion hégémonique, mais dans une structure artisanale au sein de laquelle il est possible d'impulser une vision, de retenir des angles nouveaux.

Ceci relève de choix délibérés et d'une volonté affirmée de pouvoir faire du conseil autrement...

Autrement,

Car le métier de conseil n'engage pas seulement des techniques, des méthodes et des systèmes neutres mais bel et bien une façon d'envisager le rapport de chaque individu avec l'économie et la société ; le rapport de l'homme à son outil de travail, le rapport que l'entreprise entretient avec les consommateurs et les citoyens, « son marché » ; il sous-tend une lecture des rapports entre les hommes.

Ce métier propose nécessairement par nature et principe, une grille de lecture des rapports de forces entre les hommes et les organisations, il induit des valorisations ou un déni de leurs conséquences ; il suggère des décryptages du rapport que nouent l'individu et l'entreprise, le groupe et les marchés, les organisations et leur environnement.

Les quelques « principes d'actions » qui suivent, clarifient l'endroit duquel nous pratiquons ce métier, les valeurs fondatrices qui éclairent nos outils, nos méthodes, notre manière de faire des études et du conseil.

Vous noterez que ces lignes de travail, lignes de force, ne sont pas une compilation d'idées reçues, même si elles développent souvent ce qui s'apparente tout compte fait, à du bon sens. Encore faut-il faire, de temps à autres, le compte des idées reçues qui ne résistent guère à l'analyse mais qui déterminent bon nombre de nos attitudes.

Aussi, puisque ces idées ne sont pas déjà reçues, mais qu'elles restent à recevoir, elles demandent un effort de réception ... et donc un effort (tout relatif) de lecture.

Félix LABONNE

Le consultant, entend-on souvent, accompagne l'entreprise vers « plus de performance », vers « plus d'efficacité » et « plus d'efficience », plus de ...
Ce vocabulaire ramène avant tout à l'idée du développement de la valeur dans l'entreprise.

Toutefois, quand Michelin l'année de ses meilleurs résultats, annonce maladroitemment des licenciements sans précédent ; quand Total Fina Elf dégage un résultat, lui aussi historique, de plusieurs milliards d'euros en 2001 ; l'année même de l'explosion d'AZF à Toulouse ; année qui succède au naufrage de l'Erika avec le drame écologique et humain qu'il engendre ; année du scandale révélé de la manipulation politique en Bulgarie...

...**Nous nous disons tous, quelles que soient nos positions politiques, quelque chose comme :**

« à quel prix ? ».

Ces termes « à quel prix » ou « à quel**S** prix », nous renvoient bien, eux aussi, à la notion de valeur. Il s'agit ici de la valeur accordée à la façon dont les hommes vivent, s'épanouissent ou se recroquevillent ; de la valeur accordée à la façon dont les familles se développent ou éclatent ; de la valeur accordée à une plage polluée pour une décennie ou à la stabilité sociale ou politique d'un pays, d'une région, d'un village...

Derrière ces mots désincarnés de « performance », « d'efficacité », « d'efficience », de « recherche de valeurs », **nous tendons à résumer la valeur de nos efforts à leur stricte valorisation monétaire.** Souvent et presque toujours, nous résumons nos efforts, nos travaux et cette « recherche de valeurs, de performance, d'efficacité et d'efficience... » à la seule valeur monétaire (et nous consultants d'entreprise, trop souvent, encore plus que d'autres).

Pourtant, aucun de nous ne souhaite un monde où l'homme et l'humanité, le rapport au vivant, sont évacués des champs d'analyse quotidienne, des travaux qui jour après jour mobilisent et consomment notre temps.

Nous percevons de façon diffuse, induite mais palpable, qu'il existe d'autres gisements de valeurs que la valorisation monétaire, que l'entreprise et l'économie n'échappent pas à cette réalité (la naïveté serait donc renversée ici) que ces autres valeurs sont tangibles et réelles, importantes, mieux...

qu'elles nous sont fondamentales.

Nous avons bien ici un hold-up du sens des mots et d'une notion précieuse, une des plus précieuse, celle de la valeur ; bientôt « valeur » serait synonyme de « valeur boursière »...

Alors pourquoi fonctionnons-nous ainsi ?

Pourquoi ? Parce que la dimension économique est essentielle, certes ; parce qu'elle se mesure facilement, simplement, aussi... Oui mais encore ? La réponse est tragique : ce n'est que très rarement par conviction (nous le démontrons ici - nous fatiguons un vocabulaire qui sous-tend des notions que bien peu partagent) ; c'est bien sûr parfois par cynisme (principe de réalité – mais de quelle réalité parlons nous ?) ; **par paresse presque toujours...**

Formulons les choses différemment et de façon pragmatique :

Faire 10% de résultat avec de la casse sociale, un personnel stressé, un climat tendant à la délation ou au mépris, a-t-il la même « valeur » qu'un résultat équivalent de 10% réalisé en créant de l'autonomie, de la responsabilité, un résultat tenu par des logiques d'engagement et d'entraide ? Faire 10% de résultat en surexploitant consciemment ou non les défaillances des législations concernant l'environnement, le droit de cuissage ou la ségrégation raciale de l'accès au travail, a-t-il le même sens et la même valeur que produire ces 10% en étant volontaire dans l'intégration des préoccupations de l'environnement et la lutte contre les discriminations sociales et raciales ?

Ces évidence ne sont pas sans conséquences sur notre travail de conseil. Elles le conditionnent.

Aussi, au sein du cabinet, la recherche de performance, d'efficacité ou d'efficience ne se résume pas à la valorisation monétaire ; même si la mesure reste pour nous un point de repère essentiel et nécessaire.

Notre travail intégrera toujours trois dimensions au moins : la valorisation du **capital monétaire** incontournable et fondamentale ; la valorisation du **capital humain** ; la valorisation du **capital collectif** ; citoyen.

Non pas que nous nous refusons d'envisager un accompagnement si nous constatons des déficits dans telle ou telle balance ; ce serait là une attitude politique. Mais il nous semble important de ne pas faire comme si ces autres balances, ces autres comptes de résultats, ces autres bilans (sociaux et citoyens) n'existaient pas. **Et que, n'existant pas, leur pillage devenu invisible au service du résultat monétarisé serait autorisé, voire légitime...**

Du moins évitons-nous le pire des dangers de notre pratique : **la paresse** ; la paresse induit par le simplisme des grilles de lectures qu'il nous arrive de proposer. **Et s'il y a valorisation du compte de résultat monétaire au prix d'un pillage du capital humain, écologique ou citoyen, du moins saurons nous qu'il s'opérera consciemment, avec cynisme ou par conviction. En tout cas, il ne s'opérera plus par paresse de l'analyse.**

Cette conscience formalisée situe notre rapport à l'argent, et au monde ; il situe notre responsabilité.

Introduction sur la valeur

De la performance, de l'efficacité, de l'efficience, de la valeur ajoutée produite et autres mots chocs qui masquent des idées en toc.



Inventeurs de possibles

Quelques points de repères sur notre façon d'envisager l'accompagnement vers les changements.

Par Emmanuelle CALONNE

« Une entreprise, c'est faire faire des choses extraordinaires à des gens ordinaires. »

Vertus du travail en équipe :

C'est toujours une équipe qui, le mieux, parvient à réussir l'extraordinaire du changement. Une équipe, mieux qu'un homme seul, sait aborder les questions sous différents aspects. Une équipe mieux qu'un homme seul parvient à anticiper les risques et sait mettre en perspectives les actions préventives.

Une équipe enfin, quand elle est fortement associée au processus de changement, quand elle partage l'esprit du changement et pas seulement ses conclusions, sait garantir mieux qu'un homme seul la réussite du changement.

Notre cabinet, s'attache donc à créer une plateforme de pilotage intégrant les personnes clés du changement, laquelle initie les changements, explique les étapes, porte les transformations.

La maîtrise d'outils d'animation d'un nouveau genre qui valorise créativité et transparence décisionnelle :

Travail en séminaires de réflexion, réunions interactives ou sessions de résolution de problèmes, accompagnement du manager : tout dépend des objectifs à atteindre, de la situation, de la maturité des équipes...

A travers des techniques d'animation comme le PARETO, le Brainstorming, le concassage, la carte mentale, le QQQCCP, ou des techniques maîtrisées de résolution de problèmes, comme le diagramme ISHIKAWA, la recherche des causes vraies, le PERT, les 5 S, le cabinet impulse le bon rythme au travail du groupe ; instille une culture du travail collectif ; installe de nouvelles techniques de travail en équipe et favorise la fluidité et la mise en ligne des équipes ; engage les changements, veille au consensus et accompagne les décisions qui s'imposent.¹

¹ Notre cabinet a mis au point un système exclusif de gestion de groupe multicéphal (SDGM) qui, avec des techniques spécifiques d'animation, un phasage conscientisé, l'apport de matrice mathématisée dans le processus d'expression libéré, accroît la performance du groupe à la fois dans sa capacité de aller loin dans l'approfondissement des idées, et dans sa capacité à créer une gouvernance collective, un consensus et l'adhésion au projet fédérateur commun.

Produire des écrits certes ; mais avant tout, créer les conditions de l'appropriation des décisions par les équipes :

Un changement qui réussit ? C'est avant tout un changement compris et dont chacune des étapes, voire des épreuves est acceptée, partagée, reçue par le plus grand nombre.

Notre conviction, c'est que faire évoluer une structure, ce n'est pas qu'être logique dans la pensée et rigoureux dans le chiffrage ; cela suppose dans l'action de savoir obtenir une réelle implication des équipes d'encadrement, les engager dans la lecture et dans la continuité par l'action concrète, quotidienne, auprès de leurs équipes respectives.

Un changement est une rupture ; le cadre doit être le porteur de la pertinence de ce changement auprès de ses équipes. Sa conviction ne peut être de façade, l'entraînant dans des comportements schizophrènes. Sa conviction doit être réelle ; elle ne l'est que si nous, cabinet, et vous manager, avons su l'associer fortement aux décisions, **l'impliquer dans la production des éléments de conclusions.**

Nos travaux visent toujours à expliquer, convaincre, plus qu'à produire un document qui nous protège vis à vis des actionnaires, des payeurs, de l'Etat si le contrat est aidé ; ... même si cela est nécessaire, cela ne nous est pas suffisant.

Enfin, pour notre cabinet, accompagner une entreprise dans le changement, c'est aussi savoir se désengager et créer les conditions de l'autonomie, par la transmission des outils d'animation, de suivi et de pilotage, utilisés et installés tout au long des travaux réalisés.



Inventeurs de possibles

Quelques points de repères sur notre façon d'envisager la formation

Par Laetitia DENIZOT

« La formation professionnelle continue n'a rien à voir avec l'école : à l'école tout le monde a le même programme et le même objectif ; en entreprise, chaque entreprise a ses objectifs et chaque stagiaire, son programme ; à l'école on ne sait pas avant, on sait après ; en entreprise, on sait faire autrement après mais on savait faire aussi avant ; à l'école, ce qu'on cherche c'est un savoir applicable partout ; dans l'entreprise on cherche un savoir appliqué à un poste, à une fonction et surtout dans une équipe ; à l'école, être bon élève, c'est être meilleur que l'autre ; dans l'entreprise, c'est être meilleur avec l'autre... Peut-on continuer à penser la formation professionnelle de la même façon que l'on pense l'apprentissage scolaire ? Allons ! »

Avant chaque intervention, une analyse initiale :

« Une entreprise, c'est faire faire des choses extraordinaires à des gens ordinaires. »

Ainsi, l'analyse initiale permet de hiérarchiser les champs de progrès du service en vue de l'obtention des résultats attendus, autour de contrats de progrès de natures différentes : savoir-faire et savoir être / méthodes de traitement des situations / méthodes d'animation des équipes / outils de travail / systèmes des relations avec les autres services ; sont autant de grands pôles à intégrer dans notre analyse.

Inscrire le changement dans le temps nécessaire aux hommes pour l'intégrer :

« Nous, formateurs, devons bien admettre que l'on ne change pas des fonctionnements ancrés depuis plusieurs années, des comportements consciemment ou non élaborés jours après jours pendant une décennie ou plus, en un concentré magique de quelques jours successifs de formation. Cela demande du temps, trois mois, six mois, parfois plus,... c'est une réalité humaine. »

Notre conviction, au contraire, c'est que faire évoluer des comportements, demande du temps, et donner du temps aux équipes, c'est garantir un résultat.

Nous ne parlons pas ici, certes du temps en face à face pédagogique (et donc de l'investissement formation) avec les consultants / formateurs ; nous parlons tout autant du **temps donné aux hommes en logiques de formation** pour tester des comportements, se les approprier avec la tête d'abord ; par le geste ensuite ; c'est le temps nécessaire pour faire repenser des outils de travail ; modifier des détails d'organisation ; réformer le lieu de travail ; envisager les relations à la hiérarchie ou aux collègues différemment, sur d'autres bases.

Par ailleurs, une fois sortis des dispositifs pédagogiques scolaires initiaux (racine pédo : enfant), les adultes dans leur relation à l'apprentissage évoluent radicalement. Leur rapport au métier s'enrichit au fur et à mesure que l'expérience, elle, se développe ; la capacité intellectuelle à l'apprentissage, à la découverte, à l'émerveillement, se transforme. L'andragogie (racine andro - l'adulte) doit respecter cette fatigabilité plus forte ; s'enrichir du rapport au réel déjà éprouvé ; contourner la fausse certitude de savoir.

Notre méthodologie consiste à développer prioritairement des **formations autour de sessions courtes** : une demi-journée pour les personnels sédentaires, une journée pour

les itinérants ; sessions essentiellement basées sur des travaux pratiques.

Ces sessions se déroulent sur **des durées longues** de 3 mois, un an, 2 ans selon les cas.

Ainsi, le temps de formation, le temps d'acquisition de compétences, utile pour le stagiaire est différent. En dehors des sessions de formation, il reste en formation, en apprentissage, en observation, en appropriation de nouveaux comportements, tendu vers la réussite.

S'assigner des objectifs de performance ; les mesurer ; être pratique :

« La formation est un investissement ; il convient de mesurer le retour sur l'investissement consenti. »

Nous tenons donc, au sein des dispositifs de formation, à ce que l'équipe mette ses compétences, non pas au service du savoir universitaire, mais au service du savoir-faire des équipes formées.

Aussi, nous privilégions **les logiques de travail concret** en ateliers très opérationnels ; les simulations ; les jeux de rôles ; l'élaboration en commun d'outils destinés à être exploités dès le lendemain ou le surlendemain sur le terrain, au contact des clients, au contact de la hiérarchie et des collaborateurs.

Dans cette même logique d'efficacité, nous définissons **des contrats d'objectifs qui sanctionnent les travaux** : chiffre d'affaire, marge brute ; indice de satisfaction clients ; sentiment de stress en baisse ; existence de nouveaux outils ; diminution des conflits ; diminution des heures supplémentaires avec efficacité identique ; réduction de l'absentéisme...

Autant de critères qui vous permettent, à vous, clients, de valider la justesse de l'investissement consenti ; à vous, stagiaires, de mesurer le chemin, le gain de compétences acquis ; à nous, organisme de formation, de vérifier la justesse de nos angles de travail.

Impliquer fortement le management direct :

Obtenir un acquis de formation est un objectif en soi délicat à atteindre. Transformer cet acquis de formation en compétence du quotidien est une nouvelle étape essentielle. Cette étape est l'affaire du stagiaire, du cabinet, mais aussi du management qui par son implication, sa lecture de la formation créera les conditions de cette transformation finale nécessaire au retour sur investissement raisonné de la formation.



Inventeurs de possibles

Quelques points de repères sur notre façon d'envisager l'accompagnement des structures touristiques.

Par Laetitia DENIZOT et Félix LABONNE

« Le tourisme ? Pour moi, ne rien faire dans un endroit dépaysant ; pour certains c'est s'activer et engendrer de la mémoire photographique ; pour d'autres enfin, c'est faire les mêmes choses qu'ici mais les faire ailleurs. Peut on raisonnablement imaginer que l'on va vendre notre territoire à des gens aussi différents ? Oui... De la même façon, avec les mêmes arguments ? Certes pas !! »

Vous accompagner dans le développement de votre destination touristique, tel est notre enjeu. Nous avons donc développé 4 catégories d'outils d'accompagnement :

- Les outils relevant de **processus d'étude** pour donner les meilleurs contenus originaux à votre promotion et à vos campagnes de communication.
- Les outils relevant de **processus d'évaluation** de la performance des travaux de promotion et de communication.
- Les outils relevant de l'accompagnement au **perfectionnement des personnels d'accueil**.
- Les outils relevant de **l'accompagnement à la gestion des flux des demandes d'informations clients**.

Les outils sur le positionnement des destinations touristiques :

« Valoriser une destination, c'est avant tout comprendre ce qui la rend particulière et spécifique aux yeux du visiteur. Communiquer n'est donc pas suivre les tendances de consommation et entrer artificiellement dans la valse des modes ; c'est avant tout transfigurer des aspérités ; mettre en lumière les différences qui nous fondent ; c'est mettre en scène une identité ; encore faut-il savoir qui nous sommes. »

Certes, il est facile de suivre les tendances, les flux des modes en ajustant la promesse aux goûts et aux frivolités du moment ; quitte à ne pas tenir la promesse induite dans notre communication... Pourtant, réussir une communication sur du long terme, qui capitalise sur la durée, c'est rendre visible une identité qu'on ne saurait copier. Toutefois, admettons que la spécificité imaginée par le politique (le conseil régional, général, la commune) sans être nécessairement fautive, reste une identité conçue....

Notre travail est de vous aider à clarifier les aspérités non conçues par le politique, mais vécues par vos visiteurs, vos acteurs du tourisme, vos touristes potentiels.

Il en va de même pour les prétextes des campagnes, nous vérifions que la promesse publicitaire convenue, est bien en congruence avec la réalité de votre destination.

Les outils d'évaluation :

Les acteurs de la promotion du tourisme travaillent avec de l'argent public : CRT, CDT, Agence de Développement, Office du Tourisme, vous avez tous des comptes à rendre légitimes à vos financeurs et eux à leurs ressortissants professionnels et au grand public électeur.

Nous avons donc développé des outils d'évaluation simples, efficaces, financièrement très accessibles qui vous permettent de mesurer la puissance de vos investissements.

Notre travail d'évaluation économique est ancré dans une logique pragmatique et vous permet :

- D'ajuster vos méthodes de promotion et de génération de flux**, d'arbitrer sur des investissements

de flux, de retravailler des angles d'attaque des marchés...

- De justifier la consommation de budgets de promotion** sensés générer des flux économiques ; notamment les salons, les démarches de couponning, les campagnes de marketing direct... Vous gagnez en transparence, en lisibilité, en puissance de proposition objectivement argumentée vis à vis du politique.
- D'établir une barométrie annuelle** par catégorie d'action pour les services promotion et communication de vos structures.

L'accueil téléphonique et physique :

Un point sur lequel vous avez des attentes particulières concerne l'accueil en intégrant 3 dimensions au moins :

- La performance de l'information transmise aux consommateurs potentiels.
- La qualité des informations permettant une exploitation avale dans le cadre d'actions de promotion choisies (marketing direct ; envoi de catalogues ; fidélisation...).
- La capacité à intégrer des personnels en variation saisonnière en transmettant le savoir-faire et les comportements adaptés.

Nous avons donc développé une logique de stages, applicables par structure ou pour une série de structures touristiques permettant de répondre à ces 3 questions.

L'informatique d'information clients et l'aide à la gestion de centres d'appels :

L'informatisation de bases de données touristiques ; la gestion de centres d'appels sont des éléments sur lesquels nous savons vous apporter des solutions rationnelles et fonctionnelles. Nous mettons à votre disposition :

- Un logiciel spécifique et exclusif AGIR** qui :
 - Facilite le travail des personnels en charge de l'accueil (automatisation et personnalisation des courriers ; calcul de l'affranchissement ; gestion des stocks catalogues avec côte d'alerte...)
 - Améliore la prestation apportée à vos clients (gain de temps de l'ordre de 60% sur l'administratif)
 - Améliore de façon radicale la lecture statistique en terme de : profil clientèle ; demandes en termes d'hébergements et d'activités ; adéquation des actions de consommation avec leurs attentes.

- La possibilité de vous appuyer en partie ou en totalité** sur notre filiale, Espace Bureaux Plus Services pour le traitement de vos demandes d'informations par courrier, téléphone, mail ou

fax. ■



Inventeurs de possibles

Quelques points de repères sur notre façon d'envisager les études.

Par Laetitia DENIZOT et Félix LABONNE

« Il semble évident de dire que l'on gagne en efficacité et pas seulement en terme d'efficacité économique, si l'on comprend la place de ce que nous faisons dans le système qui l'inclut »

Avant chaque intervention, nous animons un séminaire de mise au point :

Réussir une étude, c'est d'abord clarifier la cause vraie de cette recherche d'informations. Pourquoi ces informations-là et pas d'autres ? Et que va-t-on réellement en faire ?

Un premier levier : la maîtrise des techniques d'études dans toute leur étendue :

La qualité d'une étude dépend de la maîtrise des techniques de découverte des marchés ; maîtriser dans leurs finalités, leurs objectifs possibles, leur limites, inventer leurs complémentarités :

- Techniques d'analyses d'informations dites secondaires (documentaires),
- Techniques de démarches dites qualitatives comme les réunions de groupes, les entretiens approfondis, les ateliers interactifs, l'immersion, l'observation instantanée,
- Démarches quantitatives, de type test de concept, ou test de faisabilité, études par sondages, administrés en face à face ou par téléphone.

Un second levier : la maîtrise de dynamiques de groupes internes :

Réussir une étude, pour nous, ce n'est pas simplement produire de l'information valide, pertinente, éclairante et fiable.

C'est aussi, créer les vraies conditions de son exploitation efficace en aval ; les conditions de son exploitation collective par toutes les personnes pouvant capitaliser sur les conclusions pour dégager des champs de progrès techniques ou stratégiques concernant leur département.

Notre système expert de gestion d'un groupe multicéphal nous permet de faire travailler les groupes autour des moments clefs qui garantissent la bonne exploitation des informations apportées : choix méthodes ; partage des arbitrages techniques ; lecture collective des conclusions ; groupe de travail d'appropriation des conclusions.... Autant de mécaniques essentielles, tout autant que l'information apportée, pour la réussite de l'étude.

Après la production de l'étude, le travail ne fait que commencer :

Une étude sert à produire de l'information. Notre conviction est que l'étude bien faite est d'abord une étude claire sur ses objectifs en amont et bien exploitée en aval.

Aussi, nous nous attachons à réussir le passage de la réflexion ou de l'observation, à celui de la mise en pratique. Nous incluons donc dans nos démarches, un séminaire de restitution et d'appropriation des résultats des travaux par les personnels impliqués.

Ce séminaire est essentiellement basé sur des ateliers visant à définir les implications de l'étude. Nous privilégions les logiques de travail en sous groupes d'affinités techniques très opérationnels et les simulations marketing et financières. Nous envisageons des stratégies de transition et stratégies de repli...

...Pour aboutir aux grandes lignes des plans d'actions marketing cohérents, tenant compte des implications financières, techniques et organisationnelles, comprises par tous.



Inventeurs de possibles

Quelques points de repères sur notre façon d'envisager les études pour le développement local.

Par Laetitia DENIZOT et Félix LABONNE

« Une étude de développement local, mine de rien, c'est participer à la gouvernance territoriale. Soyons honnête, on amène de l'information, certes, mais la vérité c'est que nous sommes utiles quand nous parvenons à faire en sorte que des gens qui viennent d'horizons très différents se consacrent du temps de construction, apprennent à travailler ensemble, à partager des points de vue, acceptent la confrontation. Prenez une bonne étude, un groupe commanditaire constitué de structures différentes (Région ; Etat ; Département ; Ville ; Locaux...) qui fuit le travail collectif ou pire ... Vous pensez qu'il en sortira quoi en termes d'actions ? Prenons une mauvaise étude, un groupe qui apprend à travailler, croyez vous que la médiocrité de l'information leur résistera bien longtemps ? »

■ **Une étude de développement local présente toujours un double enjeu :**

Notre rôle est de produire un rapport faisant apparaître de l'information nouvelle et argumentée, autour d'une méthodologie de travail irréprochable. Les conclusions et les recommandations doivent être claires et inattaquables.

Notre rôle est aussi, par les méthodes employées, de participer à une relative dépolitisation des positions.

Notre rôle est enfin de créer des consensus sur des éléments partagés et constructifs.

■ **Double mission :** produire de l'information nouvelle et des conclusions exploitables / Créer les conditions de l'appropriation par les décideurs et influenceurs locaux.

L'enjeu réel de ce type d'étude est donc de présenter des conclusions qui permettent la prise de décision en limitant l'exposition excessive des décideurs.

Notre rapport doit avoir valeur d'expertise ; pour cela nous nous attachons à élaborer avec nos clients une méthode de travail inattaquable, partagée par les différentes parties concernées. Dans le même ordre d'idées, nous nous attachons à ponctuer le déroulement des interventions par des échanges réguliers avec les décisionnels.

■ **Un premier levier :** la maîtrise des techniques d'études qualitatives (entretiens, réunions de groupes, ateliers interactifs, immersion), des techniques quantitatives.

Une partie des travaux relève d'analyses d'informations dites secondaires (documentaires), de démarches dites qualitatives essentiellement basées sur des techniques de réunions de groupes, d'entretiens approfondis, d'ateliers interactifs, d'immersion, d'observations instantanées. Le cas échéant, et selon les enjeux de la démarche, elles sont complétées de démarches quantitatives, de types test de concept ou test de faisabilité.

On comprendra aisément que le choix des techniques d'études est des plus délicats ; il fait l'objet de travaux en commun, autour d'une matrice décisionnelle arbitrant entre différents paramètres : cohésion avec l'objectif de la phase, coût de l'intervention, facilité de mise en œuvre, maîtrise du délai d'intervention.

Ainsi, la série de techniques exploitées sera celle qui présentera la meilleure optimisation des moyens et contraintes imposées pour atteindre l'objectif fixé.

Cette approche matricielle se fait à deux niveaux :

- La construction de la matrice est élaborée avec le client et l'ensemble des décideurs de la démarche.
- La notation se fait sur système informatique interne au cabinet ; les résultats sont discutés et analysés en commun.

Ce système expert, est une aide déterminante à la sélection des méthodes d'intervention dans un cadre complexe et sensible.

■ **Un second levier indispensable :** la maîtrise des techniques de gestion des groupes décisionnels ; la maîtrise des méthodes d'appropriation des conclusions.

Notre attention se porte fortement sur ce volet de l'invisible. De la façon de créer les conditions d'une bonne lecture des informations, conclusions et recommandations successives dépend la qualité des travaux qui interviennent en aval.

Aussi, nous visons à impliquer dans l'analyse et dans la compréhension des problématiques les différents décisionnels. Au sein du cabinet, nous nous attachons à leur donner la possibilité de partager avec nos équipes l'appropriation des conclusions et l'élaboration des recommandations. Ainsi, nous garantissons un travail efficace, qui prépare l'aval et l'ensemble des actions qui découlent des travaux.

■ **Un travail pour la mémoire :** le rapport détaillé ; un travail pour l'accélération décisionnelle : le rapport de synthèse.

Nous aboutissons à un travail en deux volets, qui n'ont pas la même fonction.

Le premier, le "rapport détaillé", vise à présenter l'ensemble des travaux effectués dans leur complexité. L'ensemble des entretiens, réunions de groupes et autres travaux d'analyses documentaires ou d'immersion s'y retrouvent. Le cheminement amenant les conclusions est donc présent dans ce document. Les méthodologies sont approfondies et explicitées dans leur choix et dans les orientations des travaux. Les procès verbaux de travaux avec le comité de pilotage sont détaillés.

A travers le second, nous nous attachons à l'élaboration de synthèses rapidement exploitables présentant de façon très synthétique, les objectifs de la démarche, les différentes conclusions des travaux, les recommandations finales et le cas échéant les différentes étapes de mise en œuvre.